COMUNICARE MANAGERIALĂ ŞI RELAŢII PUBLICE
MASTER COMUNICARE MANAGERIALĂ ŞI RESURSE UMANE – ANUL I

Prof. univ. dr. Dumitru Iacob
Lector univ. dr. Diana-Maria Cismaru

CUPRINS

PARTEA A: COMUNICAREA MANAGERIALĂ

1. COMUNICARE ŞI DECIZIE/3
    1.1 Funcţiile conducerii organizaţiilor
    1.2 Structura de autoritate şi responsabilitate
2. STILURI DE CONDUCERE ŞI COMUNICARE/12
    2.1 Tendinţe actuale în formarea managerilor
    2.2 Caracterizarea şi clasificarea stilurilor de conducere
3. COMUNICARE FORMALĂ ŞI INFORMALĂ/22
    3.1. Comunicarea formală
    3.2 Comunicarea informală
    3.3 Noile tehnologii şi comunicarea în organizaţii
4. DINAMICA GRUPULUI DE LUCRU ŞI COMUNICAREA MANAGERIALĂ/31
    4.1 Puterea şi influenţa în organizaţii
    4.2 Roluri în grupul de lucru. Participare şi comunicare
    4.3 Conflictele – tipuri, cauze şi strategii de gestionare
5. COMUNICAREA ŞI ADAPTAREA LA SCHIMBARE/42
    5.1 Metode de abordare a schimbării în organizaţii
    5.2 Comunicarea în contextul schimbării

PARTEA B: RELAŢII PUBLICE

6.CONCEPTE, ORIGINI, STRUCTURI/54
    6.1 Definiţii ale relaţiilor publice. Dificultăţi şi perspective posibile
    6.2 Delimitarea de alte domenii
    6.3 Elemente de istoria relaţiilor publice.
    6.4 Domenii şi structuri de relaţii publice
    6.5 Statutul şi rolurile specialistului în relaţii publice
7. FUNDAMENTE TEORETICE/71
    7.1 Psihologia socială
    7.2 Teoria comunicării
    7.3 Un model sistemic al relaţiilor publice
    7.4 Modele în evoluţia istorică a relaţiilor publice
8. SUPORTUL RELAŢIILOR PUBLICE/82
    8.1 Publicul- suport sl relaţiilor publice
    8.2 Suportul mediatic al relaţiilor publice

8.3 Suportul organizațional al relațiilor publice
8.4 Suportul imagologic al relațiilor publice
8.5 Suportul etic al relațiilor publice
8.6 Suportul juridic al relațiilor publice
9. MANAGEMENTUL RELAȚIILOR PUBLICE/99
9.1 Cercetarea în relațiile publice
9.2 Planificarea în relațiile publice
9.3 Aplicarea planului
9.4 Evaluarea
10. STRATEGIA ŞI PLANUL DE RELAȚII PUBLICE/112
10.1 Stabilirea obiectivelor
10.2 Strategii şi tactici de relații publice
10.3 Tehnici de relații publice
10.4 Metode de evaluare a planului de relații publice
11. CAMPANII DE RELAȚII PUBLICE/124
11.1 Diferențe între termeni
11.2 Tipuri de campanii
11.3 Etape în planul campaniei de relații publice
11.4 Efecte ale campaniei de relații publice
12. RELAȚIILE PUBLICE ÎN SITUAȚII DE CRIZĂ/137
12.1 Tipuri de situații de criză
12.2 Planificarea în caz de criză
12.3 Managementul crizei
12.4 Strategii de comunicare în caz de criză
12.5 Erori în gestionarea crizelor

PARTEA A: COMUNICARE MANAGERIALĂ

1. COMUNICARE ŞI DECIZIE

Obiective

a) *Sublinierea semnificaţiei comunicării pentru conducerea organizaţiei;*
b) *Înţelegerea importanţei specifice a deciziei şi a momentelor predecizionale şi postdecizionale în conducerea organizaţiei;*

Pregătirea, luarea şi aplicarea deciziei constituie un proces complex**,** în care comunicarea, deşi este o variabilă mai puţin evidentă, constituie un element cheie. În acest capitol urmează ca, repetându-se totodată noţiuni cheie pentru teoria organizaţiilor, să se studieze rolul comunicării în procesul decizional.

1.1 Funcţiile conducerii organizaţiilor

Eficienţa conducerii se bazează pe rezultatele structurării şi corelării optime a *funcţiilor conducerii.* Din multitudinea perspectivelor din care pot fi privite conducerea şi funcţiile sale, cea mai utilă este tocmai perspectiva eficienţei, în temeiul căreia sunt ordonate activităţile vitale ale conducerii:

- cunoaşterea domeniului condus, a totalităţii problemelor care sunt supuse soluţionării, prin *diagnoză;*
- detectarea tendinţelor evolutive ale organizaţiei şi construirea proiectului evoluţiei sale pentru rezolvarea noilor probleme cu care se confruntă, prin *prognoză* şi *construcţie prospectivă;*
- momentul esenţial al formulării şi adoptării *deciziei* referitoare la soluţionarea unei probleme sau la viaţa întregii organizaţii;
- organizarea implementării deciziei, în primul rând prin *planificare* şi *asigurarea cooperării* în interiorul organizaţiei şi între organizaţii;
- *motivarea personalului organizaţiei* pentru a se obţine acţiunea eficientă a acestuia;
- *controlul,* drept funcţie a conducerii, prin care rezultatele sunt măsurate, sunt comparate cu costurile şi se stabilesc măsurile de corecţie corespunzătoare pentru noul ciclu de activitate, efectele controlului influenţând noua diagnoză ş.a.m.d.

Complexitatea conducerii organizaţiei şi a fiecărei funcţii în parte impune analiza acestora mai în detaliu şi a corelaţiilor existente între ele.

Adesea, decizia este echivalentă (confundată) cu procesul de ansamblu al conducerii. Tendinţa nu este întâmplătoare, ea derivând din calitatea deciziei de a fi momentul esenţial, punctul-cheie al conducerii.

Dacă înţelegem prin decizie *soluţia* adoptată de un sistem (persoană, grup, organizaţie) pentru rezolvarea unei probleme, atunci conducerea în ansamblu poate fi ordonată în trei faze:

a) f a z a p r e–d e c i z i o n a l ă:

- formularea problemei;
- formularea (prognozarea) evoluţiilor posibile şi a soluţiilor alternative posibile;
- analiza şi evaluarea soluţiilor alternative şi ierarhizarea lor;

b) f a z a d e c i z i o n a l ă:

- adoptarea uneia dintre soluţiile alternative, a soluţiei considerate optimă (decizia propriu-zisă);

c) f a z a p o s t-d e c i z i o n a l ă:

- implementarea deciziei (organizarea aplicării soluţiei adoptate);
- evaluarea soluţiei prin prisma rezultatelor obţinute (controlul).

1.1.1 **Faza predecizională**

Faza predecizională cuprinde etapele premergătoare luării deciziilor şi este importantă. Cu ajutorul acestei faze, conducerea şi dezvoltarea afacerii devine una planificată. Se evită în acest mod luarea unor hotărâri subiective, greşite sau nepotrivite cu fondul problemelor reale. Faza predecizională cuprinde formularea problemelor şi realizarea unor previziuni privind evoluţia afacerii.

Diagnoza

În general, diagnoza este o operaţie premergătoare adoptării unei soluţii la o problemă, constând în identificarea cauzelor unor procese negative (procese care constituie substanţa problemei respective), a factorilor care ar putea influenţa pozitiv sau negativ soluţionarea problemei avute în vedere. Scopul fundamental al diagnozei constă în *formularea problemei de rezolvat.* Cu cât formularea acesteia este mai adecvată şi mai clară, cu atât probabilitatea de a identifica soluţia cea mai bună este mai ridicată.

Privind organizaţia în întregul său, o *problemă organizaţională* se impune prin două sensuri:

- un sens apropiat „problemei sociale", prin care organizaţia este confruntată cu o situaţie de criză, de schimbare, fiind solicitat potenţialul său de adaptabilitate; aceasta este o *„problemă de stare"* (de stare a organizaţiei); diagnoza, în acest caz, constă în identificarea presiunilor de schimbare şi a componentelor organizaţiei (structuri, indivizi, procese) care se cer a fi modificate, transformate, schimbate;

- cele mai frecvente sunt însă *„problemele de scop",* prin care scopul de ansamblu al organizaţiei este realimentat cu sarcini specifice, concrete, noi (dar nu total diferite de sarcinile anterioare); în acest caz, diagnoza cuprinde atât înţelegerea (cunoaşterea) deplină a noii sarcini, cât şi a tuturor disponibilităţilor pe care organizaţia le are pentru realizarea sa.

În ultimă instanţă, diagnoza reprezintă cunoaşterea organizaţiei de către conducător, a tuturor componentelor sale şi a corelaţiilor dintre ele, cât şi receptarea (înţelegerea, formularea) adecvată a solicitărilor cu care se confruntă organizaţia. Comunicarea în

interior are un rol foarte important în conştientizarea şi formularea problemelor cu care se confruntă organizaţia, pentru că prin comunicare se realizează concentrarea fluxului de informaţii spre echipa de conducere sau spre echipa de consilieri care realizează diagnoza. În plus, cu cât comunicarea în interior este mai puţin distorsionată, cu atât informaţiile care circulă sunt mai corecte şi se poate realiza un tablou mai correct al realităţii. Practic este factorul de care depinde realizarea unei diagnoze corecte în cea mai mare măsură.

Prognoza

Prognoza organizaţională (ca funcţie a conducerii organizaţiei) se întemeiază pe corelarea a două categorii de caracteristici ale organizaţiei ("variabile organizaţionale", denumite "variabile" datorită dinamismului, schimbării lor în timp):

- Variabile "dependente", prin care este descrisă starea internă a organizaţiei (structură, membrii şi procese interioare); ele sunt "dependente", în sensul că depind, sunt determinate de natura internă a organizaţiei, de funcţiile şi scopul organizaţiei; variabile "dependente" sunt şi "ieşirile" (output-urile) organizaţiei, acestea fiind rezultatul final al tuturor proceselor din interiorul organizaţiei;
- Variabile "independente", în cadrul cărora sunt inventariate influenţele actuale şi cele posibile (idei viitoare) asupra organizaţiei; variabilele independente, necontrolate de către organizaţie, provin din exteriorul organizaţiei şi sunt vizibile la intrarea în aceasta ("comanda socială", decizii strategice ale macrosistemului în care este inclusă organizaţia, modificări în mediul natural şi social etc).

Prognoza presupune, prin corelarea celor două categorii de variabile, realizarea unor previziuni privind tendinţele de evoluţie a organizaţiei. Una din metodele cele mai simple de realizare a prognozei o constituie *metoda scenariilor.* Paşii pentru realizarea unui scenariu sunt:

- se începe prin a se scrie ce "dorinţe" se leagă de dezvoltarea organizaţiei în viitor;
- se definesc în continuare variabilele interne;
- se definesc variabilele externe (ambele etape conform exemplului de mai sus);
- se formulează căi şi metode prin care se pot atinge scopurile pe termen scurt, mediu sau lung;
- se elaborează modelul propriu-zis de evoluţie în timp;
- se redactează scenariul după tipul şi perioada de timp aleasă.

Elaborarea şi scrierea unui scenariu reprezintă un exerciţiu de imaginaţie care este foarte util pentru bunul mers al organizaţiei. Aşa cum în viaţa personală se fac planuri şi se formulează obiective de atins, pentru ca o organizaţie să "trăiască" şi să aibă succes, trebuie să existe planuri pentru dezvoltarea ei, iar aceste planuri trebuie să aibă în vedere toţi factorii care pot interveni.

În această etapă, comunicarea în exterior şi corelarea cu variabilele care se manifestă în plan social au un rol mai important decât comunicarea internă.

1.1.2 **Faza decizională**

În principiu, există două modele ale procesului decizional:

a) *modelul clasic, de decizie raţională, certă, într-o lume complet determinată;* se presupune că cel care ia decizia dispune de toate cunoştinţele necesare şi poate proiecta fără dificultăţi soluţia, estimând cu certitudine evoluţia organizaţiei şi capacitatea acesteia de a rezolva o problemă dată. Modelul are mai mult valoare teoretică, cea mai mare parte a problemelor de rezolvat angajând, în grade diferite, situaţii de incertitudine;

b) *modelul deciziei certe de tip probabilistic,* care cuprinde la rându-i două variante:

- utilizarea unor "*probabilităţi obiective"* (expresie a unor legi verificate şi cunoscute) de desfăşurare a evenimentelor, situaţiile nefiind foarte frecvente şi având o slabă implicare umană (sau o implicare umană indirectă, precum evoluţia unor sisteme tehnologice etc):

- mai frecvent, în organizaţii sunt utilizate "*probabilităţi subiective"*, acestea semnificând gradul de încredere/neîncredere în cunoştinţele noastre, şansa atribuită cunoştinţelor noastre de a descrie corect realitatea; şi în acest caz, se presupune că soluţia aleasă are probabilitatea cea mai ridicată de reuşită, ea fiind obţinută prin prelucrarea raţională a tuturor cunoştinţelor existente.

De multe ori, în condiţii de incertitudine, se recurge la o strategie simplificată: adoptarea primei soluţii satisfăcătoare care se reuşeşte să se formuleze, existând fireşte riscul a numeroase erori decizionale.

1.1.3. Faza postdecizională

După ce s-a luat efectiv decizia, urmează aplicarea ei în practică. Este bine ca în etapele care urmează (organizarea, motivarea şi controlul) managerul să-şi pună permanent întrebarea dacă a luat în considerare toate laturile realităţii din organizaţie (resurse materiale, tehnologii, informaţii, angajaţi) şi dacă mai poate schimba în bine unul sau altul dintre aspecte. În această fază a managementului scopul este ca din toţi aceşti factori (care în faza predecizională erau mai mult "variabile în ecuaţie") să rezulte un întreg armonios şi funcţional. Mai mult, din observaţiile asupra mersului activităţii se pot corecta unele lucruri din mers, astfel încât rezultatele afacerii să se îmbunătăţească. În toate etapele fazei postdecizionale comunicarea are un rol esenţial, după cum se va sublinia în continuare.

Organizarea

Organizarea, ca funcţie a conducerii vizează (în sens larg) realizarea şi acţiunea continuă a structurării formale a organizaţiei (structura organizaţională), care are rolul de a facilita integrarea şi coordonarea tuturor resurselor (umane şi materiale) în vederea îndeplinirii, în mod eficient, a obiectivelor organizaţiei. Altfel spus, în acest prim sens organizarea constă în *stabilirea mijloacelor* (instrumente şi strategii de acţiune) *pentru atingerea scopurilor* organizaţiei. Prin derivare din sensul general, organizarea semnifică (sensul particular, restrâns) *procesul de implementare a deciziei, de transformare a deciziei, în acţiune, a comenzii în execuţie.*

Organizarea implică:

a) specificarea tipurilor de activităţi necesare pentru realizarea diferitelor obiective;

b) gruparea activităţilor într-o structură logică, operaţională (prin realizarea unui algoritm al activităţilor, prin determinarea unui lanţ operaţional optim);

c) distribuirea sarcinilor specifice de acțiune membrilor organizației în conformitate cu competențele şi capacitățile acestora de a le îndeplini eficient;

d) determinarea canalelor de comunicare şi a rețelelor de relații dintre membrii organizației, astfel încât să asigure acțiunea convergentă, unitară pentru îndeplinirea obiectivelor propuse;

e) stabilirea cadrului de desfăşurare a activității, a condițiilor de muncă.

Comunicarea intervine în fiecare din aceste momente: de exemplu, pentru distribuirea sarcinilor trebuie luate în considerare: competențele fiecărui angajat, experiența, dar şi preferințele şi performanțele realizate. Pentru determinarea rețelelor de comunicare şi relații (adică pentru construirea grupurilor de lucru şi a legăturii dintre ele) trebuie avute în vedere stilul de lucru şi de comunicare pentru fiecare angajat, precum şi relațiile informale şi rolurile anterioare în grupul de lucru.

Motivarea

Din perspectiva conducerii organizației, motivarea semnifică tocmai stimularea oamenilor, cu structuri de personalitate diferite, cu trebuințe şi interese diverse, pentru a acționa pozitiv şi eficient în îndeplinirea obiectivelor (scopului) organizației.

Orice motiv se constituie la granița dintre subiectivitatea individuală (internă) şi lumea obiectivă (externă), este produsul interacțiunii dintre o stare psihologică internă şi modul de manifestare sau de percepere a activității în exterior.

Cea mai cunoscută clasificare a motivelor este elaborată în funcție de raporturile lor cu activitatea la care se referă:

A. *Motivația extrinsecă* e generată de factori sau stimuli exteriori activității (recompense sau sancțiuni) cum ar fi competiția, dorința de câştig sau de laudă, evitarea mustrării sau a pedepselor etc. Motivația se manifestă subiectiv prin trăiri emoționale care pot fi atât pozitive (reacții de satisfacție), cât şi negative (reacții de aversiune). În consecință, motivația extrinsecă este fie *pozitivă* (atunci când se urmăresc recompensele), fie *negativă* (atunci când se evită sancțiunile).

B. *Motivația intrinsecă* a muncii, prin care munca nu mai este doar un mijloc de dobândire a unor beneficii şi devine un *scop* al existenței omului, o *valoare* care mobilizează potențialul uman.

Distincția dintre cele două tipuri de motivatori se regăseşte în planul efectelor acestora. Astfel, motivatorii extrinseci au efecte cantitative (nu calitative), pe termen scurt (nu pe termen lung), şi nu sunt mai eficienți într-o societate săracă decât într-o societate dezvoltată. În schimb, motivatorii intrinseci au efecte complementare celor descrise mai sus şi sunt considerați ca fiind cei mai performanți.

De asemenea, motivatorii extrinseci negativi, deşi necesari şi eficienți la prima vedere, generează mecanisme defensive care sunt contraproductive. Mecanismele defensive sunt de două feluri: pasive şi active. Cele active presupun un comportament agresiv, simbolic vorbind, față de colegi, în timp ce mecanismele pasive înglobează fenomene ca: aruncarea vinei pe ceilalți, simularea efortului, falsificarea rapoartelor de lucru, scăderea vizibilității în jurul activității proprii.

De-a lungul timpului, a fost analizată cu insistență *relația dintre motivație şi performanță.* Încă de la începutul secolului s-a înțeles importanța intensității motivației,

admiţându-se că nici *supramotivarea,* nici *submotivarea* nu sunt productive; s-a introdus ideea de *optimum motivaţional,* potrivit căreia există o intensitate optimă a motivaţiei în funcţie de gradul de dificultate a sarcinilor. Situaţia ideală, în care se atinge optimul motivaţional, este aceea în care dificultatea reală a sarcinii corespunde cu dificultatea percepută de individ în mod subiectiv. Însă, într-o mare parte din situaţii, indivizii percep greşit dificultatea sarcinii. În cazul în care dificultatea percepută a sarcinii este mai mică decât cea reală, apare situaţia de submotivare, şi indivizii nu ating nivelul "energetic" optim pentru realizarea sarcinii. Dimpotrivă, atunci când dificultatea sarcinii e supraestimată în raport cu cea reală, apare situaţia de supramotivare, care din nou este contraproductivă datorită stresului care apare.

Controlul

Rolul controlului este de a preveni situaţiile critice din viaţa organizaţiei, situaţii care ameninţă întreruperea funcţionării normale. El se realizează în dublu sens, sectorial şi global.

a) Control sectorial şi de etapă.

Se referă la menţinerea condiţiilor de activitate optimă. Una din cele mai importante probleme este aceea a *intervalului de control* (numărul de persoane sau activităţi pe care le poate controla şi coordona eficient un şef de departament). Intervalul optim de control variază între 5 şi 10 persoane aflate în subordinea unui şef de departament, şi trebuie să fie stabilit ţinând cont de:

- *tipul de activitate,* în condiţiile în care activităţile de rutină, repetative şi mai puţin complicate pot fi asociate cu un număr mare de angajaţi pentru un conducător;
- *gradul de instruire şi experienţă al angajaţilor* - angajaţii cu experienţă şi calificare mai ridicate nu au nevoie de control permanent;
- *calităţile personale ale conducătorului,* capacitatea acestuia de a realiza controlul în chip obişnuit sau printr-un efort sporit, putând influenţa intervalul de control.

Atât intervalele mici cât şi cele mari au avantaje şi dezavantaje (intervalele mici facilitează controlul, dar complică ierarhia organizaţională şi invers pentru cele mari), deci trebuie numărul trebuie adaptat pentru fiecare situaţie în parte.

b) Control global.

Spre deosebire de controlul sectorial, este de *nivel strategic.* El are în vedere ansamblul activităţii, rezultatele finale ale acţiunii. Controlul global implică raportarea produselor la resurse şi evaluarea comparativă a rezultatelor unui întreg proces cu proiectul iniţial. Ca urmare a controlului realizat, noul ciclu de activitate este corectat pe baza informaţiilor suplimentare care au rezultat din comparaţia realizată. Şi în realizarea controlului comunicarea este importantă, atât pentru constatarea disfuncţionalităţilor cât şi pentru primirea unui feed-back din aprtea angajaţilor.

1.2 Structura de autoritate şi responsabilitate

O problemă esențială a organizării constă în structurarea relațiilor de autoritate, putere, răspundere şi responsabilitate.

Autoritatea, în perspectivă organizațională, înseamnă dreptul unui conducător de a lua decizii şi de a solicita subordonaților să se supună acestora în vederea realizării scopurilor organizaționale.

Reversul funcțional a autorității formale este *legitimitatea*, aceasta semnificând măsura(variabilă) în care o persoană (un grup de persoane)acceptă să fie condusă şi influențată comportamental prin decizii luate în afara sa (de către conducător, de către cel investit cu autoritate).

Autoritatea directă este specifică persoanelor care, aflate în diferite poziții de conducere, dau ordine şi dispoziţiuni subordonaților lor direcți; ea se realizează în sens descendent, de la vârf spre bază.

Autoritatea auxiliară, denumită sugestiv, în spațiul anglo-saxon, "*staff authority*", semnifică autoritatea "staff-ului, a echipei de experți însărcinate cu asistența şi consultanța acordată conducătorului (echipei de conducători); în perioada de pregătire a deciziilor, în organizațiile moderne, este tot mai numeros şi mai intens folosit personalul "auxiliar" cu rol de susținere a "personalului de bază", de conducere.

Dacă autoritatea directă este, în principiu, nelimitată, autoritatea auxiliară este limitată la un domeniu de activitate. Sferele de cuprindere diferite şi diferența de intensitate în exercitare au condus la aşa numitul *conflict între personalul de bază şi cel auxiliar.* Sursele de conflict sunt amplificate prin întemeierea diferită a autorității celor două categorii de personal. Autoritatea directă este legitimată prin funcția deținută, în timp ce autoritatea auxiliară este bazată pe competența profesională a specialiştilor. Adesea conflictul este amplificat şi de diferențele de vârstă şi generație profesională, de conservatorismul unora sau forța imaginativă, novatoare a altora. Riscurile unor relații conflictuale pot fi depăşite, în cea mai mare măsură, de *organizarea comunicării interumane,* de existența unui flux consistent şi biunivoc de comunicare profesională, de realizare a unui echilibru funcțional între decizii (ordine) şi sfaturi (consultanță) pe baza asumării de către fiecare categorie în parte a răspunderii ce-i revine.

Autoritatea funcțională este autoritatea conferită unei persoane sau unui departament într-o *anumită fază* a procesului de realizare a unor activități; ea este *limitată* la o anumită perioadă de timp şi la un obiectiv anume şi este acordată numai celor care dispun de capacitatea realizării unor expertize de specialitate în scopul îmbunătățirii eficienței organizaționale.

Autoritatea funcțională este un caz particular de delegare a autorității (către o persoană şi doar pentru o fază a procesului). În general, *delegarea autorității* se referă la procesul prin care un conducător distribuie subordonaților sarcini de muncă împreună cu autoritatea necesară realizării lor. Deşi orice organizație formală delegarea autorității este inevitabilă, atât conducătorii cât şi condusii manifestă, din rațiuni diferite, rezistență față de delegare, respectiv față de acceptarea delegării autorității.

Responsabilitatea se referă la datoria sau obligația oricărui membru al unei organizații de a-şi îndeplini sarcinile sau activitățile ce i-au fost încredințate. Responsabilitatea funcționează ca datorie a unui individ față de el însuşi de a realiza în

cele mai bune condiţii sarcinile ce-i revin şi, prin aceasta, este o condiţie necesară pentru realizarea eficientă a obiectivelor organizaţiei.

Delegarea puterii şi autorităţii în interiorul organizaţiei implică şi *problema centralizării şi descentralizării* acestora. Practic, prin aceasta sunt avute în vedere procesele de decizie şi de control. În genere, se consideră că o organizaţie este descentralizată atunci când numărul deciziilor importante adoptate la nivelurile de bază este mare, asupra acestor niveluri exercitându-se un grad scăzut de control. Atât centralizarea cât şi descentralizarea au şi avantaje şi dezavantaje. În sistematizarea realizată de M. Vlăsceanu[1] acestea sunt:

AVANTAJE	
CENTRALIZARE	DESCENTRALIZARE
Asigură uniformitate în modul de funcţionare a unităţilor organizaţionale. Conducerea exercită o coordonare mai eficientă şi un control mai direct asupra unităţilor organizaţiei. Asigură decizii uniforme. Elimină şansele de suprapunere a diferitelor activităţi.	Distribuie responsabilitatea şi răspunderea de la nivel general diferitelor unităţi organizaţionale. Încurajează implicarea şi participarea mai multor oameni în procesul de luare a deciziei, cu efecte pozitive asupra motivaţiei oamenilor. Facilitează procesul de comunicare. Dispersează puterea şi autoritatea în cadrul întregii organizaţii.

DEZAVANTAJE	
CENTRALIZARE	DESCENTRALIZARE
Nefiind distribuită, responsabilitatea va aparţine unui număr mic de conducători Împovărează conducătorii de la vârful ierarhiei, dată fiind necesitatea ca aceştia să dispună de o perspectivă globală asupra organizaţiei	Permite un grad scăzut de uniformitate cu privire la standardele de funcţionare a unităţilor organizaţionale. Forţează responsabilitatea luării deciziei de către oamenii care nu sunt interesaţi şi nu vor să se implice. Poate crea probleme legate de coordonarea diferitelor unităţi organizaţionale.
Concentrează autoritatea şi puterea în mâinile unui număr mic de oameni. Limitează participarea majorităţii membrilor organizaţiei.	Poate conduce la rivalitate şi competiţie între subunităţile organizaţionale, cu efecte negative asupra raţionalităţii şi eficienţei generale ale organizaţiei. Necesită programe de instruire, mari consumatoare de timp şi bani.

Este limpede, prin compararea centralizării şi descentralizării, că nici una dintre ele, privite în sine, nu este bună sau rea. De la caz la caz, pot fi avute în vedere proporţii optime între centralizare şi descentralizare, în raport cu specificul fiecărei organizaţii.

[1] Mihaela Vlăsceanu, *Psihosociologia organizaţiilor şi conducerii*, Paideia, Bucureşti, 1993, p. 228.

Concepte cheie

- diagnoză, prognoză,
- decizie,
- organizare, motivare, control
- centralizare şi descentralizare
- autoritate, legitimitate, responsabilitate

REZUMAT

Conducerea organizațiilor presupune realizarea în corelație funcțională a deciziei, a operațiilor predecizionale (diagnoza şi prognoza) şi a celor postdecizionale (organizarea, motivarea şi controlul).
Structura de autoritate şi responsabilitate reflectă "puterea instituționalizată".
Delegarea autorității este inevitabilă; comunicarea poate ajuta la prevenirea şi aplanarea conflictelor de autoritate.

Întrebări de verificare

1. Care sunt cele trei faze ale procesului decizional şi ce cuprinde fiecare dintre ele?
2. Cum se realizează diagnoza şi prognoza?
3. Care sunt factorii care intervin în luarea deciziei?
4. Ce operații presupune organizarea?
5. De câte tipuri sunt factorii motivatori?
6. Cum intervine comunicarea în toate fazele luării deciziei?
7. Câte tipuri de autoritate se exercită în organizații?

Teme pentru aplicații

1. Stabiliți avantajele şi dezavantajele centralizării /descentralizării organizaționale având în vedere elementele de cultură şi mentalitate specifice spațiului românesc.

2. În organizația din care faceți parte, cu ce tip de autoritate sunteți investit? Caracterizați în câteva propoziții modul în care ceilalți membri ai organizației privesc problema responsabilității.

3. Pe exemplul de organizație adoptat, cum se constituie echilibrul între motivatorii extrinseci şi cei intrinseci? Trasați o strategie de menținere/atingere a unui echilibru optim.

4. Prezentați şi analizați o decizie luată într-o organizație. Utilizați ca instrument de analiză cele trei faze de adoptare a deciziei.

5. Analizați gradul de descentralizare dintr-o organizație. Care este impactul gradului de descentralizare asupra coordonării între membrii organizației şi a coordonării între activitățile desfăşurate?

Bibliografie

Vlăsceanu, Mihaela - *Psihosociologia organizațiilor şi conducerii,* Bucureşti, Editura Paideia, 1993

Zorlențan, T., E. Burduş, G. Căprărescu - *Managementul organizației*, Editura Economică, Bucureşti,1998

2. STILURI DE CONDUCERE ŞI COMUNICARE

Obiective
a) Dobândirea capacității de a caracteriza stilul de conducere şi comunicare managerială într-o organizație şi de a-l încadra în clasificările existente.
b) Definirea conceptului de putere şi identificarea surselor de putere în organizații.

2.1 Tendințe actuale în formarea managerilor

Societatea începutului de mileniu sunt marcate, pe de o parte, de *universalizarea educației* iar pe de altă parte de *accelerarea în profunzime a proceselor schimbării*. Schimbarea este însemnată, întemeindu-se pe şi antrenând schimbări de domeniu. Conducerea schimbării ca atare a devenit o dominantă a acțiunii manageriale şi a pregătirii conducătorilor de orice tip.

Tendința profesionalizării actelor productive şi totodată "profesionalizarea conducerii" este, de asemenea, incontestabilă. Prin creşterea în complexitate şi diversitate a organizațiilor, conducerea acestora nu mai poate zăbovi pe terenul simplei intuiții şi al empirismului; în consecință, conducătorul modern se profesionalizează prin *învățarea ştiinței conducerii*.

Modelul prestației manageriale tinde tot mai mult spre *modelul cercetătorului*. Conducătorul, managerul, devine un analist şi îşi asumă drept *atribuții funcționale*: înțelegerea, diagnosticarea, prevederea, controlul comportamentului organizațional. În arsenalul acțiunii sale sunt incluse în mod necesar spiritul ipotetic, spiritul critic, atitudinea experimentală.

Managementul modern realizează o deschidere tot mai pronunțată spre *terapia divergențelor şi a conflictelor,* spre preîntâmpinarea şi contracararea acestora ca surse de inadaptabilitate, de rezistență la schimbare. Noul concept al sănătății organizaționale include şi dezvoltă tehnicile de conducere în condițiile de incertitudine şi risc, acestea fiind valori funcționale inevitabile proceselor de schimbare.

Multitudinea rolurilor managerului modern înregistrează reordonări şi noi accente. Firește, au fost şi sunt importante rolurile relaționale, informaționale şi cele decizionale. În cadrul acestora, ca reacție la presiunile schimbării, tot mai mult în prim plan apare *dimensiunea inovatoare a acțiunii manageriale.* Angajarea în inovare, în creație, solicită managerului transformarea obişnuințelor existente (propriile obişnuințe şi obişnuințele celor ce alcătuiesc rețeaua umană a organizației). Lucrând asupra cunoştințelor, deprinderilor şi dorințelor se pot atinge nivele noi de eficiență personală şi interpersonală, aceasta însă doar în măsura în care se renunță la perspectivele inactuale.

S-a sugerat, cu îndreptățire, că *"nucleul etic"* al acțiunii manageriale are o importanță vitală. Construirea unui mediu organizațional etic impune un "filtru axiologic" în raport cu toate deciziile, practicile şi scopurile managerului şi ale organizației.

Se pot da exemple de *practici nocive* pentru organizație, practici în cazul cărora se impune terapia etică:

- formele stridente sau perfide de relativism etic, prin care se încearcă surmontarea sau minimalizarea distincției dintre "bine" şi "rău"(cu situația-limită în care se procedează cu brutalitate la substituirea reciprocă a celor două valori morale polare);

- manifestarea distorsionată a "sindromului loialității", ataşamentul față de organizație intrând în discordanță cu datoria față de adevăr : este poate una din căile cele mai sigure de a submina din interior o organizație, falsa "solidaritate de grup" generând direct şi ireversibil "implozia" organizațională;

- nu mai puțin nocivă este "obsesia imaginii"; adevărul este răstălmăcit, scopurile de perspectivă ale organizației fiind sacrificate pe altarul "percepției imediate", al prestigiului facil;

- aceleaşi resorturi determină şi fluctuația condiției etice a conducătorului, susținerea nevoii de realizare prin practici contrare "intereselor de fond" ale organizației.

"Busola etică" a organizației şi conducătorului trebuie dobândită şi menținută prin presiuni etice organizate, reductibile în esență "regula de aur" potrivit căreia "nimeni nu este deasupra legii".

2.2 Caracterizarea şi clasificarea stilurilorde conducere

Dacă se defineşte stilul de conducere ca fiind *mecanismul cognitiv şi social de luare a deciziilor în cadrul unei organizații,* este necesară în continuare conturarea unor dimensiuni ale acestora:

- *Practicile de decizie*. După cum reiese din definiția anterioară, aceasta este dimensiunea cea mai elocventă şi totodată criteriul de încadrare a stilului de conducere în majoritatea tipologiilor;
- *Competența*. Este o variabilă importantă, care poate fi abordată în acest caz mai multe sensuri:
    a. *Competența profesională* – se referă strict la competența managerului (liderului) în domeniul de specialitate pe care este profilată organizația;
    b. *Competența organizatorică* – se referă la calitățile (managerului) liderului în privința formării de echipe adecvate, a elaborării unor strategii de selectare şi de motivare a angajaților, de formare a unei structuri în care să fie plasat "omul potrivit la locul potrivit";
    c. *Competența social-umană* – sensul cel mai puțin dezvoltat dar în ultimă perioadă considerat cel mai important; practic, acest sens se referă la modalitatea de a interacționa cu ceilalți membri ai organizației, la capacitatea liderului de a întreține o atmosferă colegială, de a preveni şi rezolva conflictele de muncă;
- *Atitudinea față de obiectivele colective ale grupului de muncă*
    Pe această dimensiune se pot înregistra mai multe poziții posibile, de la liderul care se identifică total cu scopurile organizației până la cel care foloseşte organizația şi resursele sale ca pe un vehicul pentru realizarea intereselor proprii;
- *Tehnicile de motivare*. După cum s-a văzut în capitolul anterior, strategiile de motivare pot fi preponderent extrinseci, preponderent intriseci, sau se pot realiza diverse combinații între cele două tipuri de motivatori.

- *Atitudinea față de angajat* se poate înscrie într-o gamă diversă de posibilități, de la liderul intransigent (care cere angajaților să-şi "lase probleme personale la poarta întreprinderii") până la liderul paternalist (care foloseşte interesul față de oameni ca pe o monedă de schimb, instituind un pact între "şeful înțelegător" şi "angajatul conştiincios") – şi în fine, până la liderul centrat necondiționat pe om;

În timp, s-a înregistrat o tendință clară, netă, de democratizare a stilurilor de conducere. În al doilea rând, locul mijloacelor formale ale autorității a fost luat de tehnici de motivare din ce în ce mai complexe. În fine, în privința abordării manageriale, s-a înregistrat un balans de la centrarea pe sarcină la centrarea pe relații şi, în mod corelativ, o creştere a complexității interacțiunii atât între angajați, cât şi între lideri şi angajați.

Variabile situaționale şi influența asupra stilurilor de conducere

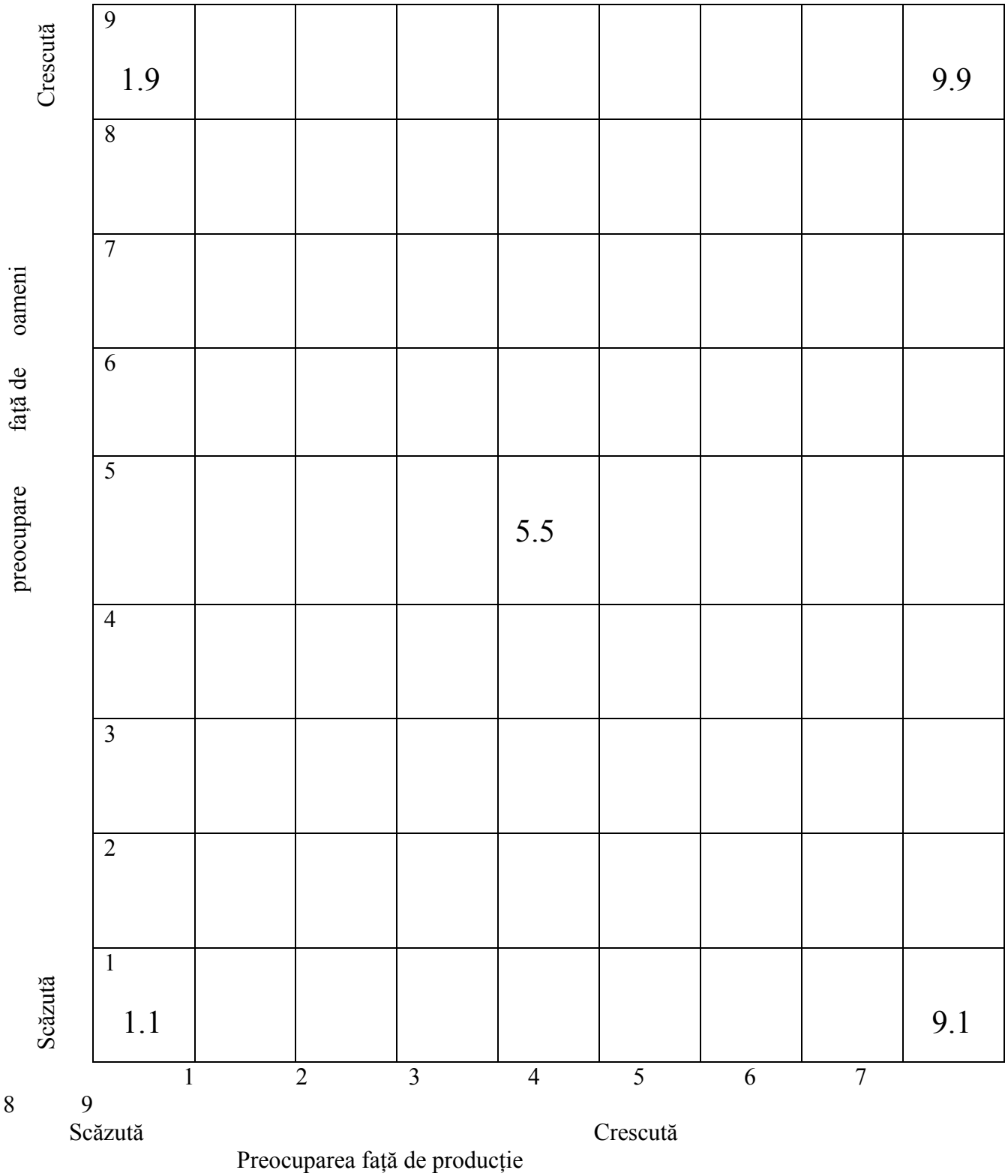
În viziunea adepților *teoriilor contextualiste*, în anumite contexte, stilurile de conducere *diferite* sunt mai eficiente, deci problema managerială centrală nu este de a găsi un stil eficient, „universal", ci de a adapta stilul la condiții. Stilurile nu sunt un ansamblu de reguli „tehnice", mai degrabă sunt stiluri de lucru cu angajații; varietății umane a echipelor de lucru trebuie să îi corespundă stiluri de conducere flexibile.

Modelul conjunctural formulat de Fiedler[2] pune în discuție problema situației de grup, corelând-o cu unele caracteristici personale ale liderului. În acest context, în determinarea stilului de conducere autorul a considerat că intervin variabile ca incertitudinea (situație controlabilă/necontrolabilă), sarcina de lucru (clară/ambiguă), poziția de putere a liderului (slabă/intensă) şi stilul motivațional al liderului. Ca valori ale acestei din urmă variabile s-au adoptat *motivarea pe relații* şi *motivarea pe sarcină*, iar apartenența la una din cele două categorii s-a stabilit prin aplicarea scalei LPC - Scala celui mai puțin dorit coleg de muncă («Least Preferred Co-worker Scale»).

Modelul lui Fiedler a acreditat ideea de a genera programe de instruire cu scopul de a se modifica situației de grup astfel încât să se armonizeze cu stilul motivațional personal ai liderului. Problema alternativei între centrarea pe sarcină şi centrarea pe relații a fost dezbătută şi de alți autori. Fiecare dintre cei doi factori, în mod independent, corela cu performanța; deci, întrebarea care se punea era dacă se poate determina formula ideală destinată a fi adoptată de liderul unei organizații eficiente. S-a elaborat *grila managerială*[3] care clasifica stilurile de conducere pe două axe rectangulare, "preocupare pentru producție"(axa orizontală) şi "preocupare pentru oameni"(axa verticală) după valorile atribuite fiecăreia dintre cele două variabile, pe o scală de la 1, „preocupare scăzută" la 10, „preocupare crescută". Se obțineau astfel 81 de poziții posibile, fiecare reprezentativă pentru un stil de conducere, dar autorii caracterizează cele patru poziții extreme şi pe cea medie.

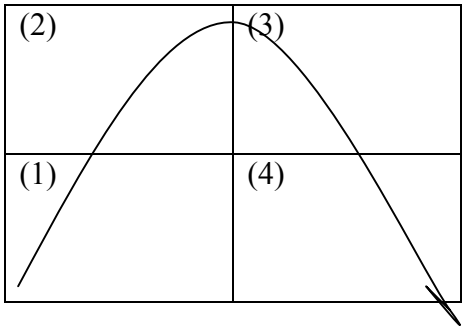
[2] *apud* A. Neculau, Pierre de Vischer (coord.), *Dinamica grupurilor – texte de bază*, Polirom, Iaşi, 2001, p. 346

[3] Robert Blake şi Jane Mouton, *The New Managerial Grid,* Gulf Publishing Company, Houston 1978, p.11


Crescută
preocupare față de oameni
Scăzută
9
1.9
9.9
8
7
6
5
5.5
4
3
2
1
1.1
9.1
1 2 3 4 5 6 7 8 9
Scăzută
Crescută
Preocuparea față de producție

Spre exemplu, stilul 1-1 este caracteristic unor lideri apatici, lipsiți de interes atât în privința producției cât şi în privința subordonaților. Stilul 9-1 este centrat preponderent pe structură şi pe producție (liderul are capacitatea de a defini din punct de vedere cognitiv situația, de a stabili şi formula obiective credibile, de a sintetiza problemele ivite în cursul procesului de lucru); dimpotrivă stilul 1-9 este centrat pe angajat (liderul constituie un liant pentru grupurile informale de angajați, este un factor cheie în prevenirea eventualelor conflicte). În fine, stilul 5-5 reprezintă o încercare de a menține echilibrul între performanță şi afectivitatea angajaților, iar stilul 9-9 valorifică la maxim atât potențialul participativ al angajaților cât şi pe cel productiv. În consecință, acest ultim stil este considerat de autori cel mai eficient, dar, după cum putem observa, este şi cel mai sofisticat, întrucât ar fi necesară o veritabilă tehnologie de laborator în formarea unor lideri care să valorifice la maximum atât relațiile cu membrii cât şi resursele şi tehnologiile organizației. După cum se vede, „grila managerială" a reprezentat o revenire la ideea „stilului de conducere tehnic" pentru că nu lua în considerare deloc contextul în care se exercită stilul de conducere.

Repunerea ulterioară în discuție a caracteristicilor grupului de lucru a dus la o altă teorie situațională formulată de Blanchard şi Hersey[4]. Autorii consideră că „vârsta" grupului de lucru este variabila care trebuie să determine stilul de conducere eficient. Astfel, membrii unui grup imatur vor avea rezultate mai bune cu un lider orientat spre sarcină (cadranul 1). Pe măsură ce grupul se maturizează, liderul poate să adopte un stil echilibrat (orientare egală spre sarcină şi spre relații – cadranul 2). În grupurile cu o maturitate medie (cadranul 3) e mai eficient stilul orientat spre relații, în timp ce pentru grupurile „îmbătrânite"(cadranul 4) cel mai potrivit este stilul laissez-faire (sau stilul cu scor scăzut la ambele orientări) Deci, pe toată durata vieții unui grup de muncă, este indicat ca liderul să adopte patru stiluri de conducere succesive, caracterizate respectiv de termenii *comunicare*, *persuasiune*, *participare* şi *delegare*.



Axa orizontală: orientare spre sarcină (de la valori ridicate la valori scăzute)
Axa verticală: orientare spre relații (de la valori scăzute la valori ridicate)
Evoluția stilului de conducere prin adecvare la vârsta grupului de lucru (linia curbă) :

- Cadranul 1: grupul de lucru este format relativ recent, din oameni care pot avea vârste diferite dar au un element comun: nu se cunosc prea bine şi nici nu şi-au format încă obişnuințe de lucru în organizație; cu alte cuvinte, rolul în organizație nu este încă

[4] Adrian Neculau, Pierre de Vischer (coord.), *Dinamica grupurilor-texte de bază,* Editura Polirom, Bucureşti, 2001, cap. *Leadership*, Donelson Forsyth, p. 351

interiorizat. Pentru ca ei să se deprindă cu detaliile tehnice ale postului, este mai eficient stilul orientat spre sarcină.

- Cadranul 2: angajații încep să se cunoască şi să se familiarizeze cu detaliile şi necesitățile sarcinilor şi atribuțiilor pe care le au. În aceste condiții este eficient un stil echilibrat, orientat în mod egal spre sarcină şi spre relații.
- Cadranul 3: grupul de lucru este matur, angajații au deja experiență şi eficiență în realizarea sarcinilor în organizație. Relațiile informale sunt stabile, deşi există încă « zone » care au încă o dinamică vizibilă. În această situație este mai eficient stilul orientat spre relații.
- Cadranul 4: grupul de lucru a « îmbătrânit », este format din angajați care se cunosc foarte bine şi cunosc foarte bine sarcinile pe care le au de realizat şi canalele de comunicare şi particularitățile organizației. În aceste condiții se poate aplica un stil de conducere permisiv, care nu accentuează nici una dintre cele două coordonate (sarcina şi relația).

Alte clasificări privind stilurile de conducere

Cea mai simplă clasificare a stilurilor de conducere a fost realizată cu trei componente: stilul de conducere *autoritar,* stilul de conducere *democratic* şi stilul de conducere *permisiv* (sau laissez-faire)[5].

Ca o consecință, un experiment a lui K.Lewin, W.Lippitt, R White a realizat o evaluare a celor trei tipuri de stiluri. Rezultatul experimentului a fost reprezentat de câteva concluzii distincte:

- pe termen scurt, productivitatea în cazul stilului de conducere autoritar şi democratic este comparabilă şi se situează la un nivel ridicat, pe când în cazul stilului permisiv productivitatea este scăzută;
- satisfacția angajaților este mai ridicată în cazul stilului democratic, angajații fiind mai prietenoşi şi mai orientați spre grup;
- în cazul stilului de conducere autoritar, se înregistrează un potențial conflictual ridicat în colectivul de lucru şi o agresivitate disimulată din cauza frustrării angajaților;
- eficiența stilului autoritar se menține numai dacă e corelată cu un control strict; atunci când liderul autoritar părăseşte locul de muncă, lucrul încetează, ceea ce nu s-a întâmplat cu grupurile experimentale conduse democratic sau laissez-faire.

O altă clasificare, cu patru componente, a fost realizată de Rensis Likert[6]:

1. *Stilul autoritar-opresiv* este cel în care variabila dominantă este *supunerea*; liderul poate avea o competență profesională scăzută în ce priveşte domeniul respectiv. Autoritatea nu se deleagă, structura managerilor de linie e reprezentată de un cerc de şefi de departament obedienți. Foloseşte motivatorii extrinseci, este inflexibil în legătură cu programul şi cu alte detalii, şi aplică sancțiuni dure (cum ar fi concedierea), în mod arbitrar.
2. *Stilul autoritar-obiectiv* este cel în care variabila dominantă este *competența.* Liderul care adoptă acest stil este excesiv de rațional, lipsindu-i disponibilitatea pentru contacte umane, care evaluează rezultatele în mod obiectiv şi organizează cu o precizie

[5] *idem*, p. 352
[6] Rensis Likert, *New Patterns of Management*, , McGraw Hill, New York, 1961

ireproşabilă procesul de producţie. Acest tip de lider se implică extrem de mult în producţie (şi implicit în organizaţie) şi de aceea nu deleagă autoritatea. Din punct de vedere informal, se situează la o oarecare distanţă de colectiv, deci se vor stabili relaţii diadice conducător - fiecare membru al echipei; această caracteristică se corelează şi cu o viziune asupra angajaţilor ca fiind instrumente docile şi neproblematice.

3. *Stilul democrat-consultativ* are ca variabilă dominantă *relaţiile umane*. În acest caz, funcţia de conducere se îmbină cu funcţia de execuţie; consultările cu membrii grupului de muncă sunt periodice şi sistematice (deşi sunt numai consultări oficiale, tip şedinţă). Sunt folosiţi motivatorii de ambele categorii (extrinseci şi intriseci), iar autoritatea se leagă într-un mod bine reglementat. Este un lider preponderent raţional, care însă nu pune accentul pe coeziunea grupului de muncă.

4. *Stilul democrat-participativ* are ca variabilă dominantă *ataşamentul faţă de organizaţie*. Liderul e mai curând un mediator-organizator al grupului de muncă şi al procesului de discuţie⁄decizie; de fapt, echipa de lucru este cea care ia decizia, în problemele care o privesc. Între cele două tipuri de structuri (formală şi informală), predomină structura informală; liderul intervine când apar conflicte, pentru aplanarea lor. Se folosesc motivatorii intrinseci, iar cei care greşesc sunt ajutaţi de membrii grupului de muncă să se corecteze. Autoritatea se deleagă adesea, nu într-un mod riguros stabilit.

Clasificarea lui Likert ar putea fi completată şi cu:

5. *Stilul permisiv (laissez-faire)*, ce are ca variabila dominantă *structura prestabilită*. Liderul e un element simbolic, are rol de reprezentare în exterior a organizaţiei şi de simbol al organizaţiei pe plan intern. Ele se mărgineşte în a furniza materialele informative angajaţilor şi a marca momentul de început şi de sfârşit al unei sarcini (ciclu productiv). Acest stil de conducere poate funcţiona pe o structură stabilită anterior, cu poziţii, modalităţi de realizare a sarcinilor, sistem de sancţiuni şi recompense foarte clar.

Concepte cheie

- Orientare spre sarcină şi orientare spre relaţii
- Stil autoritar, democratic, permisiv
- Stil de comunicare managerială

Rezumat

Există mai multe clasificări ale stilurilor de conducere în organizaţii: orientat spre relaţii/sarcină; autoritar, democratic, permisiv. Stilul de conducere, deşi depinde şi de caracteristicile personale ale liderului, trebuie să fie adecvat la tipul de organizaţie şi la vârsta grupului de lucru.

În câştigarea şi menţinerea influenţei, comunicarea este principalul instrument folosit de angajaţi. Este recomandabil să se reducă cât mai mult reţelele de putere în favoarea structurii de autoritate si responsabilitate.

Întrebări de verificare

1. Cum se defineşte stilul de conducere într-o organizaţie?
2. Care sunt elementele prin care se caracterizează stilul de conducere?
3. Cum se caracterizează un lider "orientat spre sarcină"? Dar unul "orientat spre relaţii"?
4. Care sunt tipurile de stiluri de conducere (pornind de la clasificarea lui Likert) şi care este variabila cheie pentru fiecare dintre ele?
5. Care este caracteristica de comunicare pentru fiecare dintre cele cinci stiluri de conducere?

Aplicaţie

Scala LPC[7] , instrument construită de Fiedler pentru a determina orientarea spre sarcină şi orientarea spre relaţii a unui lider (paragraful 6.5), este formată dintr-un şir de termeni bipolari între care se intercalează coeficienţi, « note » de la 1 la 8:

plăcut	8 7 6 5 4 3 2 1	neplăcut
prietenos	8 7 6 5 4 3 2 1	neprietenos
te acceptă	8 7 6 5 4 3 2 1	te respinge
tensionat	1 2 3 4 5 6 7 8	te respinge
distant	1 2 3 4 5 6 7 8	apropiat
neprietenos	1 2 3 4 5 6 7 8	prietenos
protector	8 7 6 5 4 3 2 1	ostil
plictisitor	1 2 3 4 5 6 7 8	interesant
certăreţ	1 2 3 4 5 6 7 8	conciliant
ursuz	1 2 3 4 5 6 7 8	vesel
deschis	8 7 6 5 4 3 2 1	interiorizat
meschin	1 2 3 4 5 6 7 8	generos
neserios	1 2 3 4 5 6 7 8	demn de încredere
calculat	8 7 6 5 4 3 2 1	nesăbuit
răutăcios	1 2 3 4 5 6 7 8	amabil
agreabil	8 7 6 5 4 3 2 1	dezagreabil
nesincer	1 2 3 4 5 6 7 8	sincer
binevoitor	8 7 6 5 4 3 2 1	nepoliticos

Scala se aplică astfel: se cere subiecţilor să se gândească la persoana cea mai dezagreabilă cu care au colaborat vreodată şi să-i acorde « note » pentru fiecare cuplu de termeni bipolari, după care să facă scorul celor 18 cifre. Scorul rezultat reprezintă situarea pe axa sarcină-relaţii, graniţa între cele două orientări fiind situată la 63. Deci, cei al căror coeficient este mai mic decât 63 sunt lideri orientaţi spre sarcină, iar cei ai căror coeficienţi sunt mai mari decât 63 sunt lideri orientaţi spre relaţii. Un caz particular e reprezentat de cei care se situează în zona de mijloc a continuumului: e vorba de lideri care caută să echilibreze cele două tendinţe, din cauza temerii de a nu neglija nici competenţa şi performanţa obiectivă (cum se poate întâmpla în cazul liderilor orientaţi

[7]Donelson Forsyth, *Leadership*, în coord. Adrian Neculau şi Pierre de Visscher, *Dinamica grupurilor,* Polirom, Iaşi, 1998*,* pp. 145-156

excesiv spre relații) dar nici comunicarea cu angajații (cum este cazul liderilor orientați excesiv spre sarcină).

Caracterizarea tipurilor rezultate: (a) Cu cât coeficientul este mai mic, cu atât liderii respectivi sunt persoane cu un stil de performanță autonom sau analitic, cu disponibilitate scăzută de a comunica și de a avea relații cu colegii, cu o preferință clară spre competiție și afirmare personală. În relațiile cu angajații, liderii de acest tip cer strictețe, competență și profesionalism, fără a se preocupa de satisfacția personalului sau de climatul organizațional. (b) Cu cât coeficientul este mai mare, cu atât liderii analizați sunt persoane cu un stil de performanță social, pentru care comunicarea și întreținerea legăturilor cu colegii reprezintă o preocupare importantă, prin care urmăresc atât un feed-back în privința satisfacției acestora precum și un diagnostic permanent asupra problemelor, culturii și climatului organizațional.

Instrumentul construit de Fiedler este unul destul de obiectiv în măsurarea orientării spre sarcină/relații, întrucât subiecții nu își dau seama de regulă care este scopul testului și adeseori nici că de fapt comportamentul lor managerial este cel investigat. Explicația construirii instrumentului este relativ simplă. Liderii orientați spre sarcină, acordând atenție regulilor, procedurilor, standardelor, și valorizând mai mult competiția decât cooperarea, au o percepție exagerat de severă și mai degrabă simplistă cu privire la colaboratorul care i-a împiedicat în drumul spre performanță. Ei înclină să accentueze aspectele tehnice și prin urmare comunică mai puțin și adesea nu observă complexitatea psihologică a colaboratorilor lor. În ceea ce privește liderii orientați spre relații, situația este inversă: sociabilitatea lor și tendința de a comunica și de a păstra o punte de refacere a relației chiar în situații de criză în relațiile interpersonale îi va face să fie mult mai indulgenți în acordarea coeficienților.

Sarcină de lucru. a) Solicitați unui membru al echipei de conducere din organizația de apartenență să-și autoaprecieze orientarea spre sarcină și orientarea spre relații (scoruri de la 1 la 9) În funcție de răspuns, plasați percepția în grila managerială.
b) Aplicați scala LPC și aflați poziția reală în grila managerială. În funcție de scorul obținut, caracterizați-i stilul de conducere și diferența dintre percepție și realitate. Căror factori se datorează această diferență ? S-ar putea manifesta și în alte moduri (de exemplu în felul de a-i trata pe angajați) ?
c) Ținând cont de elementele deja stabilite, faceți comentarii despre adecvarea la vârsta grupului de lucru.

Teme pentru aplicații

1. Evidențiați 4-5 tendințe sociale care au impact pe termen mediu asupra stilurilor de conducere în organizațiile românești. Comentați efectul acestor tendințe având în vedere și teoria contextuală.
2. Realizați un "portret-robot" al liderului-tip al organizației românești și, corelativ, un "portret-robot" al liderului organizației ideale.
3. Caracterizați stilul de conducere ce se practică în organizația din care faceți parte și încercați să-l încadrați în clasificarea cu cinci componente sau în grila managerială.
4. S-a constatat că stilul de conducere permisiv are cea mai căzută productivitate dintre toate stilurile. În care cazuri acest stil se poate dovedi potrivit? Dați exemple din propria experiență.

5. Pornind de la teoria situațională a lui Blanchard şi Hersey (vezi paragraful 6.5) faceți considerații asupra adecvării stilului de conducere la vârsta organizației/grupului de lucru căruia îi aparțineți.

6. Analizați în cazul unei organizații avantajele stilului de conducere folosit. Cum diferă stilul de conducere într-o organizație care produce componente pentru o mare uzină de automobile din Franța şi Germania față de cazul unei organizații care produce programe IT pentru o mare companie IT din Franța sau Germania. Motivați.

Bibliografie

Adrian Neculau Pierre de Visscher, *Dinamica grupurilor,* Polirom, Bucureşti,1998

Cândea, Rodica M., Dan, Cândea, *Comunicarea managerială. Concepte. Deprinderi. Strategie,* Bucureşti, Expert, 1996

Cândea, Rodica M., Dan Cândea, *Comunicarea managerială aplicată*, Expert, Bucureşti,1996

3. COMUNICARE FORMALĂ ŞI INFORMALĂ

Obiective

a) Înţelegerea tipologiei şi a semnificaţiei practice a comunicării organizaţionale în interiorul organizaţiei şi în relaţiile organizaţiei cu mediul extern.

b) Înţelegerea diferenţelor între comunicarea formală şi comunicarea informală. Studiul comunicării informale şi utilitatea pentru organizaţie.

3.1 Comunicarea formală

Comunicarea este formală atunci când mesajele sunt transmise pe canale prestabilite. Atunci când informaţiile circulă prin canale ce nu se înscriu în sfera relaţiilor de subordonare, este vorba despre comunicare informală.

Comunicarea de sus în jos este iniţiată de manageri (care de cele mai multe ori sunt de formaţie tehnică şi nu se preocupă de aspectele legate de comunicare şi de modul în care circulă informaţiile) şi este îndreptată către nivelurile subordonate. De obicei, este folosită pentru transmiterea de dispoziţii şi directive, pentru explicarea regulamentelor şi practicilor specifice organizaţiilor, ca şi pentru delimitarea responsabilităţilor salariaţilor. În organizaţiile eficiente comunicarea formală de sus în jos are ca scop şi motivarea angajaţilor ca şi punerea lor *periodică* la curent cu politica, scopurile şi strategia aleasă de organizaţie. Ideea de periodicitate este de maximă importanţă pentru că asigură o anume permanenţă şi fluiditate a comunicării. Din nefericire, în cadrul organizaţiilor în tranziţie, chiar şi comunicarea de sus în jos suferă sincope, ea îndreptându-se preferenţial spre anumiţi salariaţi (care au responsabilităţi considerate prioritare sau care, dimpotrivă, au un anumit nivel de incompetenţă). Mai mult decât atât, ea nu are loc decât atunci când managerul consideră că are de transmis ordine şi directive subordonaţilor, fără a se preocupa de informarea acestora cu privire la deciziile luate de eşaloanele de conducere cu privire la activităţile, politica şi strategiile organizaţiei.

În mod normal, mai ales dacă avem de-a face cu o organizaţie în schimbare (lucru inevitabil ţinând cont de contextul concurenţial), comunicarea formală de sus în jos ar trebui folosită în principal pentru a influenţa opiniile, pentru a schimba atitudinile, în conformitate cu noua politică a organizaţiei, pentru a diminua teama şi reticenţa generate de dezinformare sau de insuficienţa informaţiei, pentru a pregăti salariaţii pentru schimbările din organizaţie.

Comunicarea de sus în jos trebuie folosită cu prudenţă pentru că prezintă pericolul desprinderii managerilor de realităţile din organizaţie, din cauza lipsei de feedback. Din acest motiv, comunicarea de sus în jos trebuie să fie completată de *comunicarea de jos în sus,* care are ca emiţători salariaţii şi ca destinatari pe manageri. Angajaţii îşi comunică în acest mod părerile şi măsura în care au înţeles comunicarea de sus în jos, fapt ce are rolul de a dezamorsa tensiunile emoţionale şi de a crea sentimentul de valoare personală. În acest sens, receptorul (managerul) trebuie să cântărească foarte atent informaţiile primite

pe această cale, pentru că tendința firească a subordonaților este de a filtra foarte puternic conținutul mesajului pentru a apărea într-o lumină cât mai favorabilă în fața şefilor. În plus, în cazurile cele mai rele, poate apărea fenomenul dezinformării intenționate. Pentru a contracara toate aceste posibile efecte managerii trebuie să promoveze un flux comunicațional constant care să favorizeze crearea unei culturi organizaționale flexibile, centrată pe sentimentul valorii personale a salariaților şi pe cel al apartenenței acestora la valorile şi normele organizației.

Canalele formale de comunicare sunt create în mod deliberat prin stabilirea unui sistem formal de responsabilități care respectă structura ierarhică a organizației. Ele sunt proiectate şi gestionate pentru a permite transferul de informații între niveluri (pe verticală) şi departamente (pe orizontală). După cum se poate observa, direcțiile formale de comunicare respectă cu fidelitate relațiile stabilite în organizație, comunicarea desfăşurându-se în general, pe trei direcții principale: de sus în jos, de jos în sus, pe orizontală. Aceasta este situația ideală de comunicare. De cele mai multe ori, în cazul organizațiilor aflate în plin proces de schimbare, comunicarea orizontală lipseşte cu desăvârşire sau este foarte lentă şi ineficientă. De asemenea, comunicarea pe orizontală respectă exclusiv canalele informale, ceea ce duce în mod inevitabil la scăderea exactității informațiilor. Această situație se datorează în mare parte faptului că, pe de o parte, nu se conştientizează necesitatea circulației neîntrerupte a informațiilor între departamente, ca fiind vitală pentru supraviețuirea organizației în condiții concurențiale, şi pe de altă parte faptului că în organigramele acestui tip de companii nu există posturi pentru specialişti în comunicare.

Un alt palier al comunicării formale îl constituie *comunicarea pe orizontală,* ce se realizează fie între managerii aflați pe poziții similare în interiorul organizației, fie între alte persoane din cadrul diverselor departamente. În general, acest tip de comunicare are rolul de a realiza coordonarea activităților dintre departamente, mai ales dacă acestea sunt interdependente. În ceea ce priveşte comunicarea orizontală (în cazul fericit în care aceasta există şi nu este numai simulată), este constant trecută cu vederea ideea transmiterii concluziilor la care s-a ajuns în urma discuțiilor purtate de şefii de departamente. În plus, comunicarea între departamente este, de obicei, mediată (pe cale formală), aproape în exclusivitate de manageri. Acestea sunt greşeli grave care provin din ignorarea faptului că salariații sunt de fapt purtătorii valorilor organizației în exterior. Insuficiența comunicării formale nu are ca efect numai slaba coordonare a activităților interne şi lipsa de eficiență la nivel global, ci şi crearea unei imagini negative a organizației în exterior. Acest lucru este cauzat de faptul că, fiind greşit sau insuficient informați asupra scopurilor, politicii şi valorilor pe care organizația doreşte să le promoveze în exterior, salariații nu se pot constitui în transmițători ai acestora.

3.2 Comunicarea informală

Comunicarea informală se poate defini drept schimbul de informații care are loc în afara canalelor de comunicare oficiale. Comunicarea informală se desfăşoară în general prin canale create spontan. Acestea apar şi există în mod necontrolat, se modifică permanent şi operează la toate nivelurile. Se poate spune că merg în paralel cu canalele de comunicare formale, mai ales dacă acestea din urmă sunt ineficiente sau dacă

informația care ajunge pe această cale este săracă. Este din nou important de subliniat faptul că direcțiile formale de comunicare trebuie să funcționeze fără greș pentru că informația circulă oricum. Însă, dacă ea este mediată de canalele neformale de comunicare, există pericolul ca informația să se transforme în zvon sau în bârfă ceea ce nu este de dorit nici pentru mediul intern de lucru, nici pentru funcționarea de ansamblu a organizației.

Ceea ce trebuie avut în mod special în vedere este că aceste canale nu pot fi nici interzise, nici desființate. Pentru buna funcționare a organizației ele trebuie pe de o parte contracarate de informațiile transmise prin intermediul canalelor oficiale, iar pe de altă parte trebuie încurajate pentru că oferă un feedback optim. Este evident că şi canalele de comunicare formală de jos în sus sunt purtătoare de feedback. Aceasta însă are o altă natură, oferind date despre activitatea organizației, despre eficiența sau lipsa de eficiență a acesteia, despre rezultatele obținute în urma adoptării unei noi strategii etc. Salariatul oferă un feedback „profesional", omul şi satisfacțiile sau frustrările sale nefiind inclus în această ecuație. Dimpotrivă, canalele neformale au cel mai activ rol, mai ales în situații de reproiectare a organizației. Managerii trebuie să le folosească pentru a cunoaşte şi a putea contracara zvonurile nereale şi dăunătoare pentru activitatea organizației.

Determinarea rețelelor de comunicare informală

Pentru determinarea caracteristicilor comunicării informale se aplică metoda analizei sociometrice. Angajații sunt îndrumați să răspundă unor întrebări (două /patru) şi li se spune că răspunsul vizează unul din proiectele organizației:

- *Cu cine ați vrea să colaborați dintre colegi?*
- *De cine credeți că ați fost ales?*
- *Cu cine nu ați vrea să colaborați?*
- *De cine credeți că ați fost respins?*

Pe baza primelor două întrebări se poate realiza sociograma atracțiilor, iar pe baza ultimelor două se realizează sociograma respingerilor (de aceea aceste ultime două întrebări sunt opționale. în funcție de profunzimea analizei). Întrebările doi şi patru sunt importante pentru că oferă informații despre percepția relațiilor socioafective de către membrii grupului.

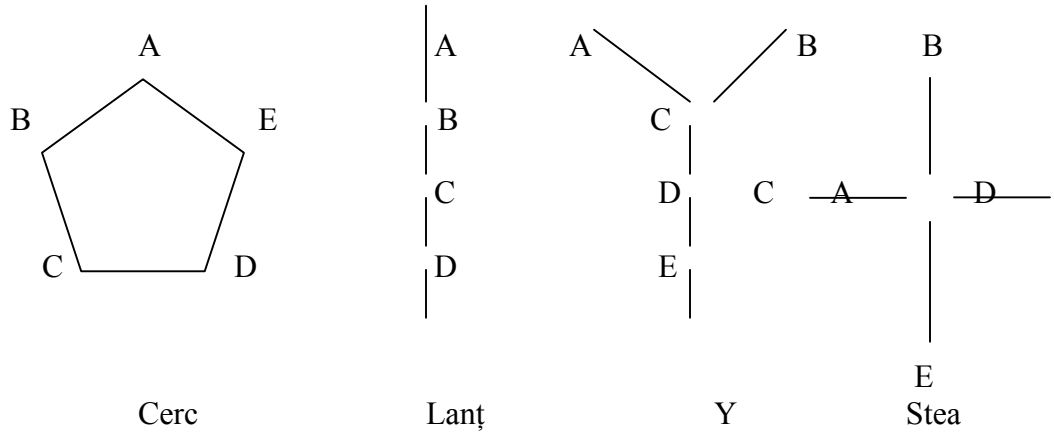
Aşadar sociometria permite obținerea următoarelor date despre sfera informală:

- identificarea liderului informal precum şi a celorlalte centre de influență (sunt persoanele cu cel mai mare număr de alegeri);
- identificarea microgrupurilor care compun grupurile formale de angajați;
- identificarea elementelor izolate: „diadele" şi marginalii;
- trasarea şi caracterizarea rețelelor de comunicare informală;

Analiza sociometrică nu reprezintă un test de personalitate ci o modalitate de a caracteriza din punct de vedere socioafectiv orice structură formală. Astfel, persoanele marginale nu reprezintă persoane cu dificultăți de adaptare socială, ci persoane cu interese mai pronunțate în alte sfere ale vieții decât cea organizațională. Din punct de vedere al liderului sau analistului care efectuează cercetarea, aceste elemente sunt de interes pentru că persoana respectivă nefiind integrată şi apreciată în organizație ar putea să nu-şi pună în joc întreaga capacitate în realizarea sarcinilor de lucru.

Tipuri de rețele de comunicare

Cercetările de dinamica grupurilor au condus la trasarea următoarelor modele de rețele de comunicare[8]:



Dacă se iau în discuție aceste tipuri de rețele de comunicare se observă că:

- Cercul şi lanțul sunt rețele non-centralizate (nu există o poziție privilegiată în ceea ce privește circulația informației); experimentele arată că aceste rețele în care organizarea grupului şi repartiția rolurilor sunt cvasi-inexistente sunt, deşi ineficiente, unanim appreciate (deci satisfacția într-o astfel de rețea fără lider este mai mare);
- Rețeaua tipY şi rețeaua în stea sunt rețele centralizate (există o organizare a comunicării şi un lider de grup); deşi acestea sunt rețelele cele mai eficiente (rețeaua tip stea este cea mai eficientă) cantitatea de informații care circulă este mai scăzută iar satisfacția membrilor este scăzută, cu excepția liderilor care au acces maxim la informație şi poziție preferențială în rețea;

Rolul comunicării informale

Comunicarea informală oferă un dublu avantaj: pe de o parte ea are o valoare utilitară pentru organizație, contribuind la fluidizarea contactelor între salariați, iar pe de altă parte are un rol terapeutic. Detaliind puțin, contactele de tip informal sunt cele care asigură în modul cel mai eficient legătura dintre salariații aceluiaşi departament sau între departamente diferite. Comunicarea informală în acest caz merge în paralel cu unele canale transversale de comunicare, îndepărtându-se însă de circuitele complexe şi lente ale comunicării formale. Salariatul va căuta informația de care are nevoie acolo unde ştie că o poate găsi, fără a apela la rețelele formale pentru a ajunge la interlocutorul potrivit, care nu este întotdeauna acelaşi cu cel stabilit de organigramă. Comunicarea neformală permite deci, în acelaşi timp exploatarea ocaziilor de comunicare eficientă care se pot ivi şi evitarea unor anumite riscuri legate de incompatibilitatea dintre organigramă şi situația de fapt din organizație.

[8] Jean- Claude Abric, *Psihologia comunicării*, trad. Luminița şi Florin Botoşineanu, Bucureşti, Polirom, 2002, pp.174-176

Acest tip de comunicare se asociază cel mai bine cu o politică managerială care încurajează iniţiativa şi autonomia, lărgind spaţiul de joc al fiecărui actor al organizaţiei. Promovarea comunicării informale reduce riscurile legate de conflictele de muncă, de greve, de fenomene de tipul contraputerii, generate, de obicei, de excesul de formalism.

În concluzie, pentru a funcţiona eficient, comunicarea organizaţională trebuie să acopere atât registrul formal, cât şi pe cel informal. Dacă informalul este încurajat, el poate deveni sursă de inovaţie pentru formal, lucru foarte profitabil mai ales în momente de restructurare a organizaţiei. Invers, promovarea exclusivă a comunicării formale va avea ca efect dezordinea, dezorganizarea, imposibilitatea formulării de obiective pe termen lung. În aceste condiţii, trebuie în primul rând create *cadre formale* de comunicare, suficient de *suple* însă, pentru a putea permite *fluxurile informale purtătoare de feedback şi de noutate.*

3.3 Noile tehnologii şi comunicarea organizaţională

Dezvoltarea explozivă a noilor tehnologii de comunicare şi extinderea lor pe scară largă au avut o serie de consecinţe notabile şi în planul comunicării organizaţionale. Astfel, reţelele de comunicare interne (Intranet) eficientizează comunicarea interdepartamentală şi comunicarea interindividuală orizontală, economisind timpul fizic al angajaţilor care pot presta alte activităţi; în al doilea rând, simplifică procesul de consultare a angajaţilor şi cel de transmitere a deciziilor, deci comunicarea pe verticală. În fine, folosirea Intranetului şi a calculatorului în general măreşte ponderea comunicării formale comparativ cu comunicarea informală (privilegiată mai ales de situaţiile de comunicare directă şi verbală a angajaţilor) micşorând riscul de dezvoltare a structurilor informale „paralele" cu structurile formale, cu dezavantajul scăderii coeziunii interne.

Accesul la băncile de date şi constituirea de bănci de date proprii eficientizează activitatea organizaţiei întrucât se elimină timpul necesar pentru stocarea şi căutarea informaţiilor care în sistemul „clasic" (pe suport scris, îndosariat) ocupa foarte mult din timpul angajaţilor, cerând posturi speciale destinate acestui sector; totodată băncile de date optimizează spaţiul fizic din sediile organizaţiilor – spaţiu sufocat în trecut de fişiere, dosare şi arhive.

Accesul la Internet contribuie foarte mult la deschiderea organizaţiei spre spaţiul public, atât din punct de vedere al contactului cu „marea" planetară de informaţie, cât şi din punct de vedere al prezenţei organizaţiei în faţa publicurilor. Pe de o parte, contactul cu informaţia de ultimă oră din mediul extern contribuie la adaptarea şi deci la sănătatea organizaţiei. Pe de altă parte, Internetul devine din ce în ce mai mult un instrument de creare şi de întreţinere a identităţii organizaţiei: se prezintă structura, obiectivele, serviciile, valorile promovate sau alte elemente de interes pentru mediul social. Paginile proprii, construite într-un mod consonant cu identitatea şi misiunea organizaţiei, devin şi un instrument de comunicare efectivă cu publicurile implicate (se comunică în mod individualizat cu clienţii, prin intermediul forumurilor şi prin poşta electronică). Aşadar, noile tehnologii de comunicare contribuie la instituirea relaţiei cu publicul larg pe alte baze, evitându-se oboseala deplasărilor fizice şi a suprasolicitării angajaţilor de la sectorul „relaţii cu publicul". Există şi efecte colaterale ale acestui fenomen, cum ar fi privilegierea comunicării scrise în detrimentul comunicării verbale şi non-verbale; se reduce, cum s-a mai subliniat, proporţia comunicării informale.

Concepte cheie:

- informare;
- comunicare ascendentă şi descendentă
- comunicare pe orizontală
- comunicare formală;
- comunicare informală;

REZUMAT

Comunicarea internă este de mai multe tipuri: formală şi informală, iar cea formală se desfăşoară în două direcţii: orizontală şi verticală. Comunicarea formală se desfăşoară conform traseelor desemnate de organigramă. Comunicarea informală se desfăşoară prin reţele determinate de structura socio-afectivă a grupurilor din interiorul organzaţiei; pentru a determina aceste reţele se foloseşte metoda analizei sociometrice.

Întrebări de verificare

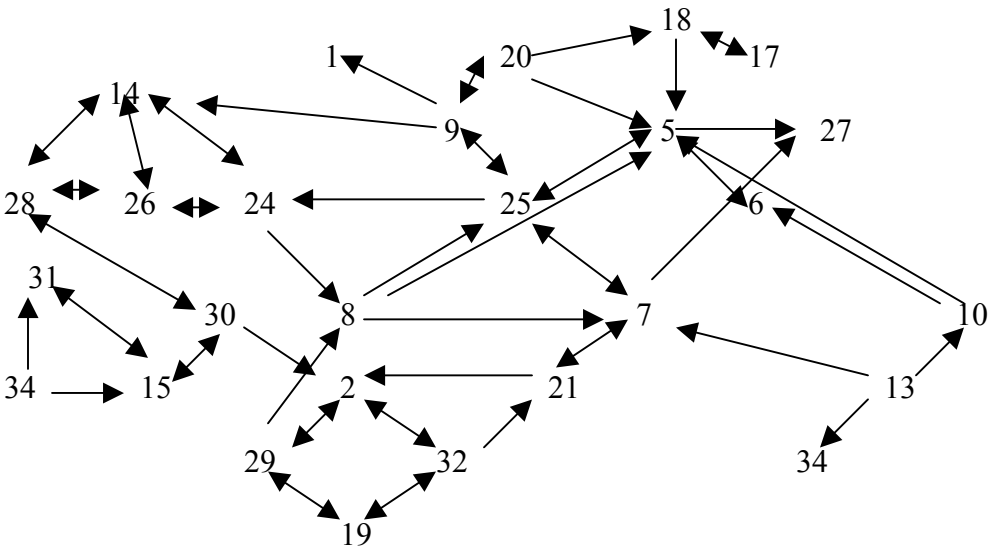
1. De câte tipuri este comunicarea în interiorul unei organizaţii?
2. Pe ce direcţii şi sensuri se desfăşoară comunicarea formală?
3. Care este rolul comunicării informale în organizaţie?
4. Care este metoda de analiză a comunicării informale?
5. Ce tipuri de reţele de comunicare se pot identifica?
6. Care sunt efectele noilor tehnologii asupra comunicării în organizaţii?

Aplicaţie rezolvată

1. Aplicaţi analiza sociometrică pentru un departament dintr-o organizaţie, la alegere.

Departamentul ales: grupa 1 a anului II zi, anul universitar 2003-2004.
În urma aplicării testului sociometric al atracţiilor, s-a construit următoarea sociogramă de grup:

- cifrele, atribuite aleator, reprezintă studenţi; se pot reprezenta cercuri pentru fete, triunghiuri pentru băieţi;
- săgeţile reprezintă alegeri univoce, iar liniile simple- alegeri reciproce;
- pentru economia reprezentării nu se vor mai figura şi percepţiile, ci se vor comenta numai.



Analiză:

a) au rezultat patru grupuri informale:

- grupul A, format din 14, 24, 26, 28, 30, 31, 15 (grup mixt fete şi băieți, cu două subgrupuri, legătura fiind asigurată de 30, iar cele două subgrupuri fiind foarte coezive fiecare în parte);
- grupul B format din 5, 27, 25, 9, 7, 21, 6 (numai fete): grup mai puțin coeziv, comunicarea este satisfăcătoare dar nu foarte eficientă, este un grup în curs de cristalizare, fie va creşte coezunea, fie se vor polariza subgrupuri;
- grupul C format din 2, 19, 29, 32 (grup mixt) – informația despre acest grup este mai redusă, doi dintre membri au fost absenți la testul sociometric; totuşi, este posibil ca acest grup să fuzioneze pe viitor cu grupul B, întrucât există o persoană de legătură – 21;
- grupul D-17 şi 18- diadă satelit a grupului B;

b) liderul informal este 5, integrat în grupul B, cu legături solide şi percepții corecte despre relațiile în care se află angrenată (de pildă, relația unilaterală cu 10 e percepută ca atare);

c) persoane marginale: 1 (nu face eforturi să se integreze) iar neintegrate: 34, 13, 10, 20 (fac eforturi fără rezultat de a se integra într-unul dintre grupuri); 8 constituie o situație interesantă, întrucât tinde spre grupul B care însă nu-i acordă atenție, în timp ce e apreciată de persoane din grupurile A şi C;

d) rețelele de comunicare

- grupul A: rețeaua tip stea (primul subgrup) şi tip cerc (al doilea subgrup);
- grupul B: combinație între rețeaua tip lanț şi rețeaua tip stea;
- grupul C: din cauza absenței a doi dintre membri nu se pot determina;

Aplicație propusă

Gary Johns[9] prezintă o ierarhizare a *surselor de informații*, utilizate de către membrii organizațiilor, din două puncte de vedere:

a) clasificarea surselor *după preferințe* (valorizarea surelor se face potrivit „percepției" subiecților privind importanța surselor);

b) clasificarea surselor *după frecvența reală* (după frecvența utilizării surselor, indiferent de preferința acordată pentru o sursă sau alta).

În exemplul lui Gary Johns, sursele de informații sunt următoarele (clasificate după primul criteriu – „preferințe").

1. Şeful direct;
2. Întâlniri în grupuri mici;
3. Directori;
4. Manualul angajatului/broşuri;
5. Buletinul informațional al departamentului;
6. Programe de orientare;
7. Buletinul informațional al firmei;
8. Raportul anual al firmei;
9. Şedința de informare;
10. Programul de comunicare de jos în sus;
11. Adunare;
12. Întâlniri de masă;
13. Programe audio-vizuale (interne);
14. Mass-media;
15. Bursa noutăților.

Observație: este lesne de văzut că personalul organizației preferă ca sursă de informație, şeful direct (în primul rând), bursa noutăților (zvonurile etc.) aflându-se pe ultimul loc.

Ce de-al doilea clasament (potrivit frecvenței reale de utilizare a surselor, potrivit *experienței* personalului organizației) are cu totul altă configurație (bursa noutăților aflându-se, spre pildă, pe primul loc).

Plecând de la exemplul de mai sus, sarcinile de lucru sunt următoarele:

1. stabiliți un *inventar* al surselor de informare specifice personalului din organizația dumneavoastră (sau dintr-o altă organizație cunoscută); este de dorit ca inventarul să cuprindă minimum 10 surse (eventual, 15); probabil unele surse vor coincide cu cele din exemplul anterior;

2. colectați opiniile membrilor organizațiilor în funcție de cele două criterii de ierarhizare (*preferința de utilizare* şi *frecvența reală de utilizare*);

3. comparați cele două ierarhii şi sistematizați observațiile dumneavoastră, utilizând concepte (idei) privind comunicarea organizațională.

[9] Gary Johns, *Comportamentul organizațional*, Bucureşti, Editura Economică, 1998, p. 330

Teme pentru aplicații

1. În organizația în care vă desfăşurați activitatea, identificați aspectele patologice legate de volumul, calitatea şi propagarea informației. Pe care direcție se desfăşoară cu precădere comunicarea formală (pe orizontală, sus-jos, jos-sus)?

2. Identificați în cadrul corespondenței electronice proprii cu superiorii şi cu colegii de pe acelaşi nivel ierarhic, elementele de comunicare formală şi cele de comunicare informală. Pe baza rezultatelor, comentați configurația existentă a comunicării şi utilitatea ei pentru organizație.

3. Realizați o comparație cantitativă şi calitativă între comunicarea formală şi comunicarea informală în cadrul departamentului în care lucrați.

4. Realizați o paralelă între comunicarea față-în-față şi comunicarea electronică în interiorul unei organizații reale, arătând avantajele şi dezavantajele fiecărei forme de comunicare

5. Identificați momentul în care trebuie introduse noile tehnologii într-o organizație în funcție de amenințările din mediu extern, gradul de pregătire al membrilor organizației, cultura organizațională, obiectivele şi strategia organizației.

6. Prezentați modul în care ar trebui comunicată decizia de introducere a unei noi tehnologii într-o organizație.

7. Ilustrați modul în care comunicarea sprijină intențiile strategice ale organizației. Oferiți exemple.

Bibliografie

Cândea, Rodica M., Dan, Cândea - *Comunicarea managerială. Concepte. Deprinderi. Strategie,* Bucureşti, Editura Expert, 1996

Cândea, Rodica M., Dan Cândea - *Comunicarea managerială aplicată*, Bucureşti, Editura Expert, 1996

Chirică, Sofia - *Psihologie organizațională. Modele de diagnoză şi intervenție*, Cluj-Napoca, Editura SO,1996

Johns, Gary - *Comportament organizațional*, Bucureşti, Editura Economică,

Zorlențan T., E. Burduş, G. Căprărescu - *Managementul organizației*, Bucureşti, Editura Economică, 1998

4. DINAMICA GRUPULUI DE LUCRU SI COMUNICAREA MANAGERIALĂ

Obiective
a) Înţelegerea noţiunilor de „strategie" „putere" „influenţă" în cazul organizaţiilor şi a surselor de putere şi influenţă pentru actorii organizaţionali.
b) Însuşirea unor elemente de dinamica grupului de lucru: rolurile şi comunicarea în grupul restrâns.

4.1 Putere şi influenţă în organizaţii

Spre deosebire de autoritatea însoţită de legitimitate (autoritatea funcţiei conducătorului îmbinându-se cu acceptarea subordonării de către membrii organizaţiei), *puterea* reprezintă capacitatea unui conducător de a controla şi influenţa comportamentul altora fără consimţământul acestora. Puterea se poate deci lipsi de consimţământul subordonaţilor, impunându-se prin diverse mijloace coercitive, prin utilizarea strictă a recompenselor şi sancţiunilor. În acest caz, consecinţele pot fi negative, eficienţa organizaţională este în descreştere, iar subordonaţii pot dezvolta, în compensaţie, strategii şi tehnici de autoprotejare şi de "sabotare" a conducătorului. Aceasta în cazul puterii utilizate în exces, dar există şi în organizaţiile democratice relaţii de putere şi influenţă, chiar dacă nu sunt atât de evidente.

Pornind de la aceste presupuneri, un concept important este cel de *strategie* - noţiune pur operaţională, nu desemnează neapărat un plan intenţional, ci regularităţi, comportamente frecvente identificate de observator), *obiective personale* (ţinta pe care individul doreşte să o atingă prin strategie), *traiectorie personală* (rezultatul acelor comportamente identificate în cadrul strategiilor). În fine, "puterea", conceptul central al abordării de acest tip, nu e reductibilă la raporturile pe verticală, ci îşi are originea în capacitatea actorilor de a-repera şi exploata sursele de incertitudine existente. Aşadar, puterea nu este un atribut ci o relaţie dezechilibrată care presupune schimbul şi negocierea. Actorii organizaţionali nu se angrenează înt-o astfel de relaţie pentru a-şi etala forţele ci pentru a-şi atinge scopurile. Organigramele şi regulamentele sunt, din acest punct de vedere, instrumente prin care se încearcă limitarea libertăţii de joc a actorilor în această sferă a influenţei.

Aline Fortin [10], plecând de la conceptul de "influenţă" (modificarea printr-un agent social a sistemului conceptual, a reacţiilor affective sau a comportamentului unui alt agent social) defineşte puterea ca fiind *influenţa maximală pe care un agent o poate exercita asupra unui alt agent, într-un domeniu dat*. Pornind de aici şi adaptând clasificarea respectivă, va rezulta o clasificare a surselor şi tipurilor de putere:

- puterea de expert – se poate baza fie pe succesul dovedit în unele domenii, fie pe o anumită reputaţie (de aceea, în mod oficial sau neoficial, persoanele influente dint-o

[10] (coord. A. Neculau , Pierre de Vischer, - *Dinamica grupurilor*, Polirom 2001, pp.372-376, extras din R. Tessier, Y. Tellier, Changement planifie et developpement des organisations, vol.4, Presses Universitaires de Quebec, Montreal, 1991)

organizație au de obicei reputația de " a şti să rezolve" cele mai dificile probleme profesionale);

- puterea de informație – informația poate deveni o sursă de putere pentru persoanele care controlează accesul celorlalți la această informație (acesta este unul dintre motivele pentru care unii lideri opun rezistență față de informatizare, pentru că modernizarea tehnologică şi "liberalizarea" comunicațională îi privează de una din sursele de putere)
- puterea bazată pe relații – se bazează pe faptul că persoana respectivă este plasată sau cunoaşte persoane influente care-i pot oferi ajutorul; este un tip de influență des folosit în societatea modernă şi mai ales în societățile de tip balcanic, pentru că în acest fel se pot realiza strategii de influență personală într-un mod mai puțin evident decât în cazul celorlalte forme de influență;
- puterea de recompensă – conferită persoanei care dispune de mijloace de recompensare; într-o organizație, aceasta aparține de obicei liderilor formali de la toate nivelurile;
- puterea de coerciție – deținută de persoanele care dispun de mijloace de pedepsire (de obicei aceleaşi care dispun şi de recompense);
- puterea de referință – este cea care decurge din sentimentele pozitive pe care le are cel dominat față de dominator; se bazează pe identificarea sau comparația socială şi e asociată cu influența pe care o exercită grupurile asupra membrilor lor; .
- puterea legitimă – este puterea conferită unei persoane în virtutea postului pe care îl deține (despre acest tip de putere s-a discutat în capitolul anterior);

Puterea de informație şi de expert se exercită cu consimțământul celui dominat (care nu se simte amenințat decât în sistemul său conceptual). Din contră, puterea de recompensă şi de coerciție presupun că cel dominat oferă supunerea sa în schimbul ameliorării (în cazul recompensei) sau menținerii (în cazul coerciției) situației sale. În organizațiile contemporane se întâlneşte mai rar această formă dură sau spectaculoasă; se foloseşte forma atenuată a "avertismentelor şi recomandărilor".

În construirea relațiilor de putere şi de influență, comunicarea este instrumentul de bază. Pe această cale se procură informația care stă la baza construirii rețelelor de influență, dar se şi exprimă şi se exercită influența. Adesea însă, cunoaşterea acestor rețele şi relații este dificilă mai ales pentru un analist din exterior care nu are o cunoaştere aprofundată a organizației. Chiar pentru cei din interior, conştientizarea acestui tip de relații necesită subtilitate, iar integrarea în rețelele respective abilități de comunicare dezvoltate. Într-o organizație "sănătoasă", este preferabil ca realțiile de putere să existe într-o proporție cât mai mică în favoarea dezvoltării relațiilor de autoritate – responsabilitate.

4.2 Roluri în grupul de lucru. Participare şi comunicare

Participarea şi comunicarea sunt doi factori care permit grupului să-şi convertească energia reziduală în energie disponibilă. Participarea reprezintă interacțiunea fiecărui membru cu ținta (sarcina) comună a grupului. O noțiune apropiată este aceea de axă de

participare, reprezentarea grafică a relației stabilite între unul din membrii grupului şi ținta (sarcina) comună. Pe axa de participare sunt posibile mai multe poziții[11]:

1) *Centru:* comportamentul centrului este de natură să orienteze grupul în căutarea şi atingerea țintei comune. Este cel care: face propuneri precise despre modul de acțiune al membrilor grupului, face un rezumat sau o sinteză a ideilor exprimate, determină situația la un moment dat a grupului, formulează reguli de urmat, apreciază sau sancționează opiniile exprimate de ceilalți, exercită dreptul de veto, la sfârşit enunță soluția.

2) *Emițător*: prin comportamentul său aduce o contribuție personală legată de ținta comună. Este cel care îşi prezintă opiniile, face comentarii asupra opiniilor exprimate de ceilalți, aduce argumente pro şi contra, îşi exprimă verbal sau non-verbal acordul sau dezacordul cu opiniile celorlalți.

3) *Receptor:* prin comportamentul său arată că se află într-o stare de receptivitate față de ce se petrece în grup. Este persoana care manifestă o atenție manifestă din punct de vedere verbal şi non-verbal, pune întrebări de clarificare şi reformulează ideile exprimate de alții (dar nu exprimă opinii proprii)

4) *Satelit:* comportamentul său exprimă faptul că nu participă la atingerea țintei comune, fie pentru că acordă atenție altor aspecte ale vieții de grup, fie că are preocupări personale. Este persoana care manifestă o neatenție evidentă față de dezbaterile de grup, atât din punct de vedere verbal cât şi non-verbal, are intervenții verbale care nu au legătură cu sarcina grupului sau exprimă atenție față de fenomene ale vieții de grup fără legătură cu ținta comună.

5) *Absent:* e fizic absent, deşi face parte din grup şi ar trebui să participe la realizarea sarcinii. Persoana în cauză fie lipseşte pe moment, fie întârzie, fie părăseşte grupul înainte de atingerea țintei comune.

Fiecare dintre roluri poate avea o contribuție la atingerea țintei comune: centrul este cel care orientează grupul în realizarea sarcinii, emițătorul contribuie prin exprimarea opiniilor personale, receptorul contribuie la clarificarea şi reformularea ideilor celorlalți, satelitul poate contribui atrăgând atenția asupra unor deficiențe ale relațiilor şi comportamentelor intergrupale, iar absentul poate aduce chiar în această ipostază o contribuție, în cazul în care lipseşte pentru a prezenta literatura de specialiate necesară grupului sau pentru a reprezenta grupul în fața unei instanțe importante.

Un concept important pentru caracterizarea participării şi a grupurilor este *mobilitatea pe axa de participare.* Nici unul dintre membrii grupului de lucru nu este de regulă stabil într-o poziție sau alta: de pildă poate fi la început interesat de sarcină (emițător), apoi poate deveni simplu ascultător, pentru ca spre final să părăsească grupul - orice combinație de roluri este posibilă. Cercetările făcute au stabilit că (a) un membru poate contribui la buna funcționare a grupului de pe orice poziție pe axa de participare (b) cu cât membrii grupului sunt mai mobili pe axa de participare cu atât contribuie la procesul de producție; (c) mobilitatea în rolurile de emițător şi receptor conferă cea mai mare contribuție la productivitatea grupului.

După realizarea sarcinii, pe baza observației participative, se poate realiza o diagramă de participare a grupului care se construieşte astfel: se trasează un număr de axe de participare egal cu numărul de membri ai grupului, axe ce pornesc dintr-un punct comun,

[11] Yves Saint Arnaud - *Condițiile randamentului optimal*, în Adrian Neculau, Pierre de Visscher coord., *op.cit.,* pp. 460 -467

apoi se notează poziţiile ocupate de fiecare membru împreună cu procentele în care a ocupat fiecare rol:

În final, cu ajutorul diagramei de participare se comentează pentru întregul grup productivitatea, intensitatea comunicării, stabilitatea sau mobilitatea în roluri, interesul pentru realizarea sarcinii .

4.3 Conflictele – tipuri, cauze şi strategii de gestionare

Termenul conflict provine din termenul latin „conflictus", cu sensul de „interferare violentă", dezacord şi tensiuni între membrii unui grup[12]. Aşadar, conflictul presupune o atmosferă tensionată şi neînţelegeri în privinţa unuia sau mai multor aspecte ale activităţii în organizaţie. Putem cita două definiţii, cu scopul de a transfera problema din sfera psihosocială în sfera organizaţională: (a) (Coser) : lupta simbolică între valori, statusuri, putere, resurse în care scopurile oponenţilor sunt de a netutraliza, leza sau elimina pe adversar; (b) (Donohue) : o situaţie în care oameni interdependenţi prezintă diferenţe (manifeste sau latente) în ceea ce priveşte satisfacerea nevoilor şi intereselor individuale şi interferează în procesul de atingere a scopurilor.

Clasificarea conflictelor[13]:

a. Dupa localizare, în funcţie de extensia ariei acoperite:
   (1) intraorganizaţionale:
   - intrapersonale (adesea conflictele interioare ale angajaţilor generează celelalte conflicte, pentru ca indivizii fie se exprimă greşit, percep greşit);
   - interpersonale (angajat-angajat);
   - intragrupal: într-un departament, o secţiune a organizaţiei;
   - intergrupal: între departamente, filiale, ale organizaţiei;

   (2) interorganizaţionale;

   b. Dupa vizibilitate: conflicte – manifeste sau latente: (respectiv, „simptomul" şi „cauza")

c. Dupa nivel:

- disconfortul: indivizii implicaţi au o stare de disconfort trecătoare, care nu afectează fundamental relaţia, starea care poate sa nu fie conştientizată;
- incidentul: o întâmplare neplăcută, neprevăzută, dar trecătoare, al cărei ecou durează de la câteva minute la câteva zile;
- neînţelegerea: înţelegerea greşită sau confuză a mesajului şi faptelor celuilalt (prin deplasarea accentului, atribuirea altui sens, umplerea arbitrară a unei lacune, eliminarea contextului);
- tensiunea: similar cu disconfortul dar mai intensă: schimbarea constantă a atitudinii persoanelor grupurilor implicate, însoţită de opinii persistente: relaţia devine sursă de stres, există momente în care izbucneşte ;

[12] Donelson Forsyth, *Conflictul* în coord. Adrian Neculau, *Dinamica grupurilor- texte de bază,* Polirom, Iaşi, 1998, p.194.
[13] Ana Stoica Constantin, *Conflictul interpersonal*, Polirom, Iaşi, 2004, pp.23-39.

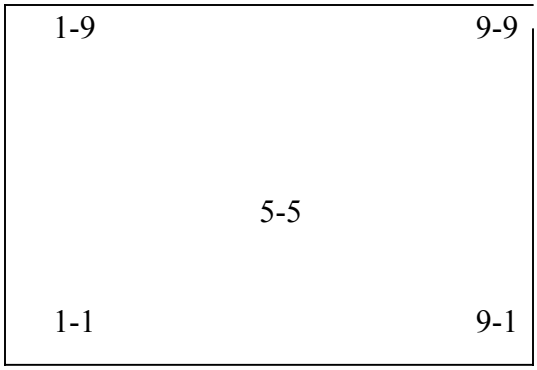
- criza: manifestarea cea mai evidentă: cei implicați se manifestă agresiv verbal sau fizic;

d. Dupa sisteme/părți: : -simetrice: tabere şi resurse egale;

- asimetrice: indivizi sau resurse inegale;

Modalitățile de angajare în conflict

Pentru explicarea modalităților de angajare în conflict se poate propune grila lui Blake şi Mouton[14]. Cei doi autori au conceput o teorie asemănătoare cu grila managerială, cu scopul însă de a descrie modele de implicare în conflictul interpersonal; autorii au caracterizat la fel ca în modelul grilei manageriale pozițiile extreme, însă orice conflict poate fi integrat pe modelul propus (axa verticala- centrarea pe obiectivele celorlalti;axa orizontala- centrarea pe obiectivele proprii).



1-1: Abandonul, retragerea, renunțarea, evitarea: individul evită conflictul prin retragere, supărare, părăsirea locului, ruperea relației fără explicație; se recomandă atunci când informațiile sunt insuficiente, este nevoie de timp, sau daunele posibile depăşesc beneficiile;

1-9: Adaptare, reprimare, acomodare: refuzul conflictului a recunoaşterii lui, se caută menținerea status-quo-ului, persoana implicată neagă nevoile proprii şi acceptă să le satisfacă pe ale celorlalți; se recomandă când persoana respectivă realizează ca nu are dreptate, sau menținerea relației este mai importantă decât distanțarea;

9-1: Lupta, stilul victorie-înfrângere(cel mai combativ stil) persoana implicată este dominantă, se focalizează pe ceea ce doreşte, cer concesii din partea adversarilor, folosesc toate tipurile de influență; se recomandă atunci când e nevoie de un răspuns urgent şi decisiv, sau la adoptarea deciziilor nepopulare;

Există două tipuri de luptă: *lupta indirectă* : lupta mascată: se evită contactele directe, fiecare manevrează regulile în propriul avantaj, se obstrucționează planul celuilalt, se formează alianțe cu alții; sau *lupta directă*: lupta vizibilă, însoțită de sabotarea adversarului, ton agresiv, jigniri, injurii, intimidare, violența fizică;

[14] *ibidem,* pp. 229-231.

5-5: Compromis: persoana face concesii pentru a păstra relația,cooperarea e mai importantă decât atingerea obiectivelor proprii; se recomandă când scopurile au o importanță moderată şi se oferă o înțelegere temporară (se adoptă o soluție care satisface parțial);

9-9: Rezolvarea problemei: conglomerat de secvențe la care participă cei implicați , care duce la rezolvarea conflictului;

Cauze ale conflictelor în organizații

Realizarea unei enumerări a tuturor factorilor care generează conflicte în organizații este greu de realizat, întrucât, pe de o parte, lista este întotdeauna incompletă, iar pe de altă parte, nu există o cauză anume, cu un complex de cauze.

Unele dintre cele mai des întâlnite cauze ale conflictelor la nivel interpersonal sunt[15]:

a) Competiția (cu varianta luptei pentru resurse limitate): experimentele psihosociologice au demonstrat că atunci când succesul oricărui membru al grupului sporeşte şansele de succes ale celorlalți membri (deci situația presupune cooperare) este mult mai puțin probabil să apară conflictul. Dimpotrivă, conflictul devine mai probabil când situația presupune competiție, când succesul oricărui membru înseamnă eşecul altuia. În grupurile cooperative s-au constatat mai multă toleranță şi afinitate reciprocă pe parcursul activităților comune, mai multă încurajare şi evaluare reciprocă pozitivă, în timp ce în grupurile competitive s-a întregistrat o mai mare independență individuală,o mai mică dorință de a câştiga respectul celorlalți, şi o mai scăzută coeziune a grupului, deci o mai mare probabilitate de a se declanşa un conflict.

b) Strategii de influență incorecte – se referă la tendința de a-i influența pe ceilalți angajați prin modalități frustrante pentru cei din urmă: amenințarea, sancționarea, hărțuirea, sunt strategii neraționale, incorecte şi unilaterale. Indiferent dacă cei care le folosesc ăşi ating scopurile, agresivitatea latentă în grup creşte şi tensiunile acumulate izbucnesc mai devreme sau mai târziu sub formă de conflicte.

c) Orientarea interpersonală: „competitivii", angajații ambițioşi, întreprinzători, orgolioşi, independenți ca stil de lucru vor căuta în orice împrejurare să-şi crească la maxim beneficiul personal, chiar cu prețul unor neînțelegeri, în timp ce „cooperanții", empatici, flexibili, egalitari în concepții, vor fi atenți la păstrarea echității în interiorul grupului de lucru. În afară de observația că cei care fac parte din categoria „competitivi" pot fi surse ale conflictelor, şi întâlnirea unor angajați cu stiluri diferite în organizație poate să determine conflicte: interacțiunea „competitivilor" cu ceilalți angajați va fi întotdeauna dură, întrucât nu există interes pentru interacțiune şi compromis.

d) Diferențe de personalitate (personalități accentuate, persoane cu probleme sau conflicte interne): conflictul intern este de obicei cauza tuturor celorlalte conflicte la nivel mai dezvoltat (conflicte interpersonale, intragrupale etc.) întrucât persoanele respective fie percep greşit conduita şi obiectivele celor din jur, fie se exprimă greşit şi de aici conflictul se transferă la nivel interpersonal;

e) Probleme de comunicare: blocaje sau perturbări care fac ca mesajele să fie greşit emise sau receptate, şi de aici influența asupra relațiilor între angajați (care îşi percep ca amenințate scopurile şi obiectivele personale);

---

[15] Adaptare şi completare a cauzelor indicate de Donelson Forsyth, *Conflictul* în coord. Adrian Neculau, *Dinamica grupurilor- texte de bază,* Polirom, Bucureşti, 1998, pp. 194-202.

f) Factorii exteriori (intervenţia conştientă sau nu a altor persoane într-o relaţie interpersonală): unii angajaţi se folosesc de influenţa pe care o au în plan informal sau interpersonal pentru a declanşa conflicte între alţi angajaţi, cu scopul de a câştiga diverse avantaje (de exemplu de a lucra mai eficient det cei implicaţi, sau de a câştiga o funcţie managerială la diverse nivele, sau de a fi mai bine văzuţi de şefi);

Când şi mai ales, cum trebuie să intervină managerii în cazul conflictelor interpersonale – este o întrebare care trebuie pusă, pentru că aceste conflicte se pot declanşa destul de des, iar intervenţia managerială trebuie să fie selectivă. Selecţia se face în funcţie de două variabile care caracterizează conflictul interpersonal: amplitudinea conflictului (atunci cînd un conflict interpersonal tinde să ia proporţii, să se formeze tabere, să fie afectată eficienţa organizaţională) şi intensitatea conflcitului (dacă e vorba de un conflict-criză, care prin exteriorizări violente afectează climatul organizaţional).

Strategiile de gestionare a acestui tip de conflicte pot să presupună: sublinierea şi încurajarea cooperării în defavoarea competiţiei, modificări în structura formală (separarea persoanelor implicate în conflict), crearea unui sistem clar de recompensare şi promovare care să descurajeze strategiile incorecte de câştig al influenţei, sistem de comunicare formală şi informare a angajaţilor care să prevină zvonurile ş.a.

Una din metodele care pot fi aplicate la nivel interpersonal este *harta conflictului*[16], care presupune implicarea unui psiholog-specialist în resurse umane ca mediator în conflict, şi rezolvarea prin câteva etape

1. formularea problemei în termeni simpli;
2. identificarea părţilor (a taberelor);
3. identificarea nevoilor şi scopurilor pentru fiecare parte;

	Parte 1	Parte 2
Cum se defineşte problema Ce nevoi sunt implicate Ce valori sunt acceptate Obiective şi priorităţi individuale Temeri Limitări Trecutul relaţiei Posibilităţi de revizuire a atitudinii		

4. Citirea hărţii: se identifică viziunea comuna, obiectivele şi valorile comune, nevoile ascunse (participanţii pot să declare că au anumite nevoi, dar realitatea să fie de fapt alta, nevoile nedeclarate şi care stau la baza conflictului să fie altele) precum şi temerile specifice care împiedică rezolvarea conflictului, şi posibilităţile de evoluţie pozitivă a relaţiei.
5. Generarea de soluţii prin brainstorming (în aceaste etapă pot participa şi coordonatorii direcţi ai angajaţilor sau alţi psihologi/sociologi de la departamentul resurse umane);

[16] Ana Stoica Constantin, *Conflictul interpersonal*, Polirom, Iaşi, 2004, pp. 238-244.

6. Evaluarea soluțiilor şi aplicarea soluției alese (soluție câştig-câştig, care să conducă spre rezolvarea problemei şi nu numai la o situație de compromis).

Cauze la nivel intergrupal:

Între cauzele conflictelor la nivel intergrupal: (a) lipsa cunoaşterii şi contactului reciproc (lipsa de informații duce la formarea de stereotipuri);(b) folosirea in comun de resurse (competiția pentru resurse) (c) diferențe de scopuri, valori, atitudini, stil de viață; (d) mecanismul identității sociale (asocierea de valori pozitive pentru "in-group" şi de valori negative pentru "out-group").

Evoluția conflictelor

Dezvoltarea şi evoluția conflictelor a reprezentat un obiect de studiu predilect pentru dinamica grupurilor[17]. De aemenea, un rol important în amplificarea conflictelor îl au *incitarea şi agresiunea*: frustrările acumulate în decursul timpului produc disponibilitatea de a răspunde într-o manieră agresivă care se transformă în ostilitate şi violență dacă există factori declanşatori.Un alt element caracteristic este *spirala conflictuală:* fiecare dispută generează un nou conflict, care la rândul său determină o şi mai mare animozitate, şi aşa mai departe. Odată declanşat, conflictul este susținut de *regula reciprocității:* „ochi pentru ochi şi dinte pentru dinte": la fiecare critică sau disensiune, adversarul se simte obligat să riposteze. O altă caracteristică este aceea a *atribuirilor şi percepțiilor eronate:* angajații au tendința de a atribui vina pentru conflict trăsăturilor de personalitate ale adversarilor; există o predispoziție de a interpreta părtinitor comportamentul celorlalți membri ai grupului. Adesea, cauzele pentru nereuşitele care stau la baza conflictului sunt situate în exteriorul grupului de lucru, deci fiecare dintre adversari evită să-şi asume responsabilitatea. În fine, deşi neînțelegerea inițială poate implica doar doi membri, aceştia, prin formarea de *coaliții,* pot atrage membrii grupului fie de o parte. fie de alta, şi angrena întreg colectivul în conflict.

Strategiile de gestionare a conflictelor la nivel intergrupal pentru o cât mai rapidă diminuare a lor pot include:

1. mitul "duşmanului comun"/ amenințarea externă - se centrează ambele grupuri pe lupta împotriva unui pericol din afara organizației astfel încât să lupte împreună şi să coopereze (în fața unei presiuni din afara organizației creşte coeziunea din interior);
2. problema comună (de exemplu insuficiența resurselor sau necesitatea cooperării pentru conservarea resurselor);
3. inițierea de proiecte commune (sarcini rezolvate de echipe mixte);
4. team-buildingul: cu membri ai grupurilor implicate (comunicare informală - evenimente organizate în comun astfel încât să se cunoască mult mai bine) şi crearea ocaziilor de a comunica;
5. transformarea conflictului în competiție deschisă, sportivă, eventual cu recompense.

[17]Donelson Forsyth, *Conflictul* în coord. Adrian Neculau, *Dinamica grupurilor- texte de bază,* Polirom, Iaşi, 1998, pp. 202-210.

Concepte cheie

- putere şi influenţă
- roluri
- participare
- conflict

Rezumat

Indivizii folosesc strategii individuale pentru a-şi întări puterea şi influenţa în organizaţii; ei îşi fixează o ţintă personală şi folosesc resurse strategice precum şi surse de influenţă variate pentru a o atinge. Puterea poate fi: formală, de expert, de referinţă, de informaţie, de sancţiune şi recompensă.

În cadrul grupului de lucru pot exista mai multe roluri în comunicare, fiecare cu importanţa sa pentru atingerea ţintei şi realizarea sarcinii de echipă.

Alte probleme ale dinamicii grupului de lucru se referă la conflicte, care pot fi intragrupale sau intergrupuri.

Întrebări de verificare

1. Ce înseamnă "puterea şi influenţa" şi cum se deosebesc de noţiunea de autoritate?
2. Câte tipuri de influenţă se pot identifica şi prin ce se caracterizează?
3. Care sunt rolurile de comunicare pe care le pot ocupa membrii grupului de lucru, prin raportare la sarcina de grup?
4. Care sunt cauzele conflictelor interpersonale?
5. În cîte moduri se pot implica indivizii în conflicte (grila lui Balke şi Mouton)?
6. Ce presupune harta conflictului ca metodă de gestionare?
7. Cum se pot gestiona conflictele la nivel intergrupal?

Aplicaţii rezolvate

1. Identificaţi greşelile făcute de personajul de mai jos pe baza modelului de analiză a puterii şi influenţei. Arătaţi de ce proiectul personajului considerat nu a avut succes. [18]

Dorin Duca a fost propus ca director de proiect al unei mari firme farmaceutice ca urmare a bunei sale reputaţii de specialist în domeniu. Prima iniţiativă a fost să dezvolte un nou medicament. Era un produs inovativ. Şefii săi s-au arătat entuziaşti şi au stabilit ca Duca să lucreze o parte din timp la acest nou produs. În acelaşi timp, ei au cerut cooperarea angajaţilor din departamentele de marketing şi producţiei pentru dezvoltarea unui nou produs. După o lună, cei din producţie au spus că trebuie să reducă timpul de colaborare. Noul director de proiect s-a interesat şi a descoperit că cei din producţie au trebuit să facă faţă unei mici sincope organizaţionale. După o perioadă scurtă, Duca a fost informat că departamentul de marketing a reevaluat analiza de piaţă şi că a descoperit că mărimea pieţei potenţiale era de trei ori mai mică decât cea proiectată iniţial. În consecinţă existau discuţii ca să se renunţe la proiect. După două săptămâni de aşteptare,

[18] adaptare după un exemplu din Richard L. Daft, *Organizzazione aziendale,* Milano, Apogeo, p.489-490

Duca a aflat de la un prieten că directorul comercial a privit cu reticenţă ideea de proiect de la început. El nu era de acord cu ideea şi nu dorea să fie aplicată. Care a fost greşeala lui Dorin Duca?

Problema lui Duca a fost aceea de a pleca de la presupoziția că erau suficiente competențele sale şi valoarea propunerii. El nu au luat în calcul raporturile de putere cu ceilalți membri ai organizației şi nu a investit suficient timp pentru a construi o rețea de susținători pentru a mări legitimitatea propunerii sale. Să analizăm în parte cele patru surse de putere în organizație: competența/specializarea, controlul relațiilor cu mediul, controlul circulației informației pe plan intern şi folosirea regulilor organizației. Să pornim de la supoziția că în situația analizată fiecare criteriu are acelaşi impact în definirea puterii în organizație. Notăm gradul în care sunt satisfăcute cele patru criterii pe o scală de la 1 la 4. Duca avea competențele necesare pentru ca propunerea sa să fie acceptată. Mai mult decât atât, cunoscând competențele sale, şefii săi s-au arătat entuziaşti şi au acceptat propunerea. Prin urmare, vom nota cu 4 prestația lui Duca pe primul criteriu: *competențe/ specializare*. Din păcate el a crezut că competentele sale sunt suficiente pentru ca proiectul să aibă succes. Duca nu a reuşit să controleze relațiile cu mediul, dovadă că departamentele l-au anunțat de schimbările intervenite fără să discute cu el înainte şi fără să ajungă la o soluție de compromis. Prin urmare, vom nota cu 1 prestația lui Duca pe criteriul *controlul relațiilor cu mediu*. El nu a fost capabil să controleze informația pe plan intern, a aflat de-abia după două săptămâni că directorul comercial era împotriva propunerii sale. În acelaşi timp nu a fost capabil să construiască o rețea de susținători şi să disemineze informația cu privire la susținerea de care se bucură de la şefii direcți. Prin urmare, prestația lui Duca pe criteriul controlul *circulației informației pe plan intern* va fi notată cu 1. În ceea ce priveşte criteriul: *folosirea regulilor organizației* se pune întrebarea care reguli le-a folosit şi care nu? Duca a folosit regulile formale, mai mult decât atât, el s-a bazat pe ele şi a crezut că sunt suficiente pentru ca proiectul său să aibă succes. În schimb, nu a luat în calcul impactul regulilor nescrise care îl obligau să îşi formeze o rețea de susținători puternici pentru a mări legitimitatea proiectului său în interior, de a purta discuții informale cu principalii membri ai organizației de a căror cooperare depindea succesul proiectului său. Prin urmare, vom nota prestația lui Duca pe acest ultim criteriu cu 2. Făcând media ajungem la concluzia că prestația lui Duca se ridica la nivelul de 2. Prin urmare, nu este niciodată suficient să gestionezi un singur parametru pentru a asigura succesul unui demers. Neluarea în calcul a tuturor criteriilor care influențează puterea de care se bucură un angajat în organizație a dus la insuccesul proiectului lui Duca. Acesta a crezut că valoarea sa ca profesionist este suficientă fără a lua în calcul şi celelalte criterii.

Teme pentru aplicații

1. Scrieți un eseu în care să evidențiați tipul de putere cu care sunteți investit în organizația de apartenență. Care este ținta personală şi care este strategia pe care o aplicați pentru a vă atinge ținta? În continuare, faceți acelaşi demers pentru a analiza traiectoria şi resursele de putere şi influență de care dispune unul dintre colegi (întreprindeți analiza făcând abstracție de relațiile personale cu colegul respectiv). La final, folosind cele două cazuri, comentați aspectele etice.

2. Prezentați desfășurarea unui conflict într-o organizație reală, din momentul inițial până la încheiere. Analizați: cauzele care l-au provocat, factorii care au determinat intensificarea/aplanarea tensiunilor (dacă a existat o strategie managerială de gestionare a conflictului sau nu). În cazul în care conflictul ar fi continuat, care ar fi fost implicațiile pentru organizație? Ce s-ar putea face pe viitor pentru a preveni tipul respectiv de conflict?

3. Alegeți un conflict interpersonal/intergrupal la care ați fost martori şi analizați: tipul conflictului şi modul în care s-au implicat / au evitat conflictul protagoniştii; comentați oportunitatea atitudinii adoptate.

4. Alegeți un conflict care se desfășoară în familie/organizație/grupa de facultate şi aplicați modelul hărții conflictului;

5. Într-o ședință oarecare la locul de muncă (5-15 persoane), folosind observația participativă, analizați rolurile de participare şi comunicare în cadrul grupului şi construiți diagrama de participare. Folosind diagrama, comentați participarea pe ansamblu în cadrul grupului (mobilitatea pe axele de participare a membrilor şi intensitatea participării).

6. Un director de personal dintr-o organizație dorește să impună un mod mai eficient de evaluare a performanței. Analizați, din perspectiva modelului Crozier şi Friedberg de analiza a puterii, greşelile pe care ar trebui să le evite directorul pentru ca propunerea să aibă succes.

7. Analizați problemele care pot apărea într-un grup de lucru pe baza modelului Crozier şi Friedberg de analiză a puterii.

Bibliografie

Lafaye, Claudette, *Sociologia organizațiilor*, Polirom, Iaşi, 1998

Neculau, Adrian, de Visscher, Pierre, coord. - *Dinamica grupurilor,* Polirom, Bucureşti, 1998

Barus-Michel Jaqueline, Giust-Desprairies Florence, Ridel Luc – *Crize – abordare psihosocială clinică*, Polirom, Iaşi, 1998

5. COMUNICAREA ŞI SITUAȚIILE DE SCHIMBARE ORGANIZAȚIONALĂ

Obiective

a) Înțelegerea sensului şi a tipurilor de schimbare şi a conceptului de sănătate organizațională;

b) Asimilarea şi exersarea comunicării ca instrument de adaptare la schimbare a organizațiilor.

Organizațiile din ziua de azi funcționează într-un mediu care se schimbă permanent, capacitatea de adaptare la schimbările de mediu a devenit o condiție fundamentală pentru succesul organizației şi într-un număr tot mai mare de cazuri, o condiție pentru simpla supraviețuire.

Anvergura schimbărilor din mediu diferă de la țară la țară şi de la regiune la regiune, dar există şi schimbări cu un caracter global, care afectează societățile din întreaga lume, precum criza resurselor energetice, poluarea mediului etc.

Este tot mai greu să se dea răspuns la această problemă, nu numai în țările care se dezvoltă deosebit de repede, ca Japonia sau S.U.A., dar şi în alte țări. Mulți conducători rămân total dezorientați când îşi dau seama că organizațiile lor pot fi afectate de forțe – economice, sociale sau politice – pe care până acum nici nu le-ar fi băgat în seamă în procesul de luare a unei decizii.

Organizațiile sunt permanent forțate să se adapteze la mediul în care există şi funcționează. Dar mai mult decât atât, întreprinderile, cât şi alte organizații, generează şi ele schimbări în mediul exterior, de exemplu prin realizarea şi comercializarea de produse şi tehnologii noi care devin dominante şi sunt apoi larg utilizate. Astfel se modifică mediul tehnologic național şi internațional.

Schimbarea poate privi orice aspect sau factor al unei organizații, cum ar fi:

- baza de constituire a organizației (scopul organizațional, natura şi nivelul activității, statutul juridic, forma de proprietate, sursele de finanțare operaționale pe plan internațional şi impactul lor, diversificarea, fuzionarea, societățile mixte);
- sarcinile şi activitățile (gama de produse şi servicii oferite, piețele pe care se lucrează, beneficiarii şi furnizorii);
- tehnologia utilizată (echipamente, materiale şi energie utilizate, procese tehnologice, tehnologia de birou);
- structurile şi procesele de conducere (organizarea internă, fluxul lucrărilor, procedurile de luare a deciziilor şi de control, sisteme informaționale);
- cultura organizațională (valori, tradiții, relații neoficiale, influențe şi procese, stil de conducere);
- personalul (conducerea şi personalul angajat, competența, atitudinile, motivațiile, comportamentul şi eficiența în muncă);
- comunicarea (modele de comunicare internă şi externă, schimbări de imagine).

5.1 Metode de abordare a schimbării în organizații

Schimbarea neplanificată

În orice organizație se produc schimbări „naturale", evolutive. Un exemplu tipic este îmbătrânirea echipamentelor şi a oamenilor, care comportă atât aspecte negative, problematice (de exemplu necesitatea de a repara, moderniza şi înlocui echipamentul, sau necesitatea de a înlocui acei conducători care şi-au pierdut dinamismul şi elanul), cât şi aspectele pozitive (competența tehnică şi de conducere acumulată în ani de experiență practică). Aceste schimbări au loc independent de voința conducerii. Deşi nu pot fi cu adevărat planificate, acestea pot şi trebuie avute în vedere când se planifică viitorul organizației. Este posibil să se planifice măsuri de prevenire şi eliminare a consecințelor negative ale schimbării evolutive.

O mare parte a schimbării neplanificate nu este de natură evolutivă. Aceasta deoarece organizațiile pur şi simplu trebuie să reacționeze la situații noi. Spre pildă, o întreprindere producătoare poate fi silită, din cauza concurenței, să-şi reducă drastic prețurile; o grevă poate forța o organizație să mărească salariile, sau o situație de criză poate limita vânzările. Astfel de schimbări sunt adaptative sau reactive. Organizația nu a planificat-o şi, adesea, nu a văzut necesitatea ei decât când a fost prea târziu. Însă organizația operează schimbarea pentru a răspunde unor evenimente sau tendințe care o amenință sau care, dimpotrivă, îi oferă posibilități noi, neaşteptate.

Schimbarea planificată

Dacă o organizație îşi limitează întregul efort de schimbare la efectuarea unor schimbări neplanificate, acesta este un semn de management ineficient. Acolo unde se întâmplă aşa ceva se demonstrează lipsa oricărei dorințe sau incapacitatea de a privi în viitor şi de a pregăti organizația pentru a reacționa la organizațiile viitoare, la momentul şi în modul potrivit. Planificarea nu elimină complet schimbările neplanificate, însă ajută organizația să se pregătească în mod adecvat pentru unele schimbări ce pot fi anticipate şi reduce numărul de situații în care trebuie făcute schimbări în grabă, într-o atmosferă de panică. Mai mult decât atât, planificarea schimbării permite organizației să creeze viitorul (de exemplu, prin progresul tehnologic sau prin lansarea de produse şi servicii noi), să-şi propună şi să atingă obiective de dezvoltare îndrăznețe.

În cele ce urmează sunt formulate câteva întrebări tipice pentru planificarea schimbării:

- Ce schimbări au loc în mediu? Care vor fi implicațiile lor pentru organizația noastră?
- Ce schimbări trebuie să facem pentru a ne atinge obiectivele de dezvoltare, a ne îmbunătăți activitatea, a ne mări segmentul de piață etc.?
- Ce schimbări nedorite se vor produce în organizația noastră dacă nu luăm din timp măsuri pentru a le împiedica?
- Ce fel de schimbare este necesară şi în ce grad suntem capabili să o introducem?
- Ce fel de schimbare vor putea oamenii să accepte şi să susțină şi în ce grad?

- Să implementăm schimbarea în etape?
- Care vor fi relaţiile dintre diversele schimbări pe care intenţionăm să la facem? Cum le vom coordona ?
- Care trebuie să fie orizontul nostru de timp şi programul de implementare a schimbării?

Ultima întrebare este crucială. Atât organizaţiile, cât şi oamenii pot absorbi doar un volum limitat de schimbare pe o anumită perioadă de timp, iar această capacitate de absorbţie nu este aceeaşi în diferite ţări sau la diferiţi oameni. Prin urmare, *programarea atentă a ritmului schimbării* este una dintre tehnicile principale necesare pentru conducerea schimbării, precum şi o dimensiune critică a planificării sale.

Schimbarea impusă

O mare parte a schimbării în cadrul organizaţiei este impusă de către conducere. Frecvent, aceasta generează nemulţumire şi resentimente, mai ales dacă oamenii afectaţi de astfel de schimbări cred că ar fi trebuit să fie consultaţi sau cel puţin informaţi în prealabil. Dacă schimbarea este iniţiată de pe o poziţie de forţă, ea poate să dispară odată cu dispariţia sursei de putere sau absenţa unor sancţiuni adecvate.

Nu se poate afirma însă că orice schimbare impusă este de la sine nepotrivită. Există situaţii de urgenţă în care discutarea schimbării este imposibilă, iar întârzierea în luarea unei hotărâri ar fi egală cu sinuciderea. Există măsuri şi reglementări administrative care afectează mulţi oameni, dar care sunt de importanţă minoră şi nu justifică discuţii şi consultări îndelungate. În general, atitudinea faţă de schimbarea impusă este mult influenţată atât de cultură, de educaţie, de existenţa sau inexistenţa unor alternative de schimbare, cât şi de alţi factori.

Înainte de a decide să impună o schimbare, conducătorul organizaţiei trebuie să se pregătească temeinic. Impunerea schimbării este oportună numai dacă liderul este ferm convins că nu există nici o altă alternativă, dacă, de exemplu, nu şi-a putut asigura sprijinul grupului, dar ştie că schimbarea este inevitabilă. Liderul trebuie însă să facă totdeauna efortul de a explica de ce a hotărât să impună o schimbare.

Schimbarea participativă

Oamenii aparţinând unor culturi naţionale şi organizaţionale diferite nu au aceeaşi atitudine faţă de schimbările care le sunt prezentate drept un fapt împlinit şi care le sunt impuse fără nici o discuţie sau consultare prealabilă. Totuşi, tendinţa către utilizarea schimbării participative este tot mai pronunţată în lumea de azi. Oamenii vor să ştie ce schimbări se pregătesc şi să fie în stare să influenţeze acele schimbări care îi privesc. Pe de altă parte, conducătorii diverselor organizaţii sunt tot mai conştienţi de această cerinţă fundamentală şi reacţionează prin adoptarea unei abordări participative a schimbării.

Un proces de schimbare participativă este mai lent, cere mai mult timp şi este mai costisitor decât schimbarea impusă, dar este considerat ca fiind mai durabil. În plus, schimbarea participativă ajută conducerea să beneficieze de experienţa şi creativitatea oamenilor, ceea ce este greu de făcut dacă schimbarea este impusă.

Există diverse niveluri şi forme de participare la procesul de schimbare, care depind de natura şi complexitatea schimbării, de maturitatea, coerența şi motivația grupului şi de relația dintre conducere şi personalul organizației.

La primul nivel, conducătorul sau consultantul *informează* personalul vizat despre necesitatea schimbării şi despre măsurile specifice ce se pregătesc.

La nivelul al doilea, pe parcursul procesului de schimbare au loc *consultări* cu privire la schimbarea respectivă, de exemplu pentru identificarea nevoii de schimbare şi pentru a verifica dacă oamenii ar reacționa negativ la măsurile propuse. Se solicită sugestii şi critici, iar conducerea poate să-şi reconsidere planul de schimbare pe baza acestora.

La nivelul al treilea, conducerea urmăreşte *implicarea activă* a personalului în planificarea şi implementarea schimbării, invitând oamenii să participe la definirea a ceea ce trebuie schimbat şi a modalității de operare a schimbării, precum şi la traducerea în fapt a schimbărilor. Acest lucru se realizează, în mod normal, prin intermediul unor grupe de lucru pe probleme, comitete speciale, şedințe cu personalul etc.

Schimbarea negociată

În multe situații, schimbarea necesită negocieri. Acestea au loc atunci când două sau mai multe persoane sau grupuri discută măsurile ce urmează a fi introduse, beneficiile obținute şi costurile implicate din punctul de vedere al tuturor celor interesați. Rezultatul poate fi un compromis atunci când nici una din părți nu-l consideră drept soluția ideală. Totuşi, creşte probabilitatea ca toți cei implicați să acorde sprijin şi, de aici, probabilitatea de a implementa acordul la care s-a ajuns.

Conducătorii trebuie să fie deosebit de receptivi față de ideea unui dialog cu reprezentanții personalului organizației, dialog care este de dorit nu numai în cazurile prevăzute în mod expres de lege sau acorduri oficiale, ci şi pentru pregătirea altor schimbări care pot afecta interesele oamenilor din organizație.

Principii ale managementului schimbării

Este, desigur, imposibil să oferi un model simplu de realizare a schimbării organizaționale în toate situațiile, deşi se pot menționa câteva reguli utile.

În primul rând, este nevoie să se armonizeze măsurile şi procesele de schimbare cu activitățile şi procesele de conducere normale ale organizației. S-ar putea să existe concurență pentru obținerea unor resurse mai greu disponibile; unii oameni pot fi solicitați atât pentru planificarea sau pregătirea unei schimbări, cât şi pentru rezolvarea unor probleme curente.

Problema este deosebit de actuală şi de delicată în organizațiile care trec prin schimbări majore, de exemplu în cazul producției de serie mare, unde trecerea la un nou produs sau la o nouă tehnologie necesită o restructurare majoră de producție şi întrebarea este cum să se realizeze acest lucru fără pierderi substanțiale de producție şi productivitate.

În al doilea rând, conducerea trebuie să determine măsurile de schimbare concrete pentru care este nevoie de îndrumare şi să decidă asupra *gradului şi formei în care se va implica direct în asemenea măsuri.* Criteriul principal este gradul de dificultate al măsurilor şi importanța lor pentru viitorul organizației. În organizațiile mai mari

conducerea superioară nu se poate implica direct în toate schimbările, dar există unele schimbări pe care trebuie să le conducă direct sau trebuie să găsească o manieră adecvată, explicită sau simbolică, de a acorda sprijin. Aceste mesaje de consolidare care vin de la conducător constituie un stimul-cheie într-un efort de schimbare.

În al treilea rând, diversele procese de schimbare din organizație trebuie să fie armonizate între ele. Dacă acest lucru poate fi uşor într-o organizație mică şi simplă, el poate fi dificil într-una mare şi complexă. Adesea diverse servicii lucrează la probleme similare (de exemplu introducerea de noi tehnologii de prelucrare a informației). Ele pot veni cu propuneri care nu se încadrează în politica generală a conducerii şi în procedurile standard sau care necesită resurse excesiv de mari. Sau, pentru a continua exemplul, un serviciu elaborează propuneri de schimbare mai bune, impunându-se ca celelalte servicii să fie convinse că trebuie să renunțe la sistemul lor actual sau la noile propuneri şi să accepte propunerile mai bune ale altcuiva. Acestea sunt situații în care conducerea superioară trebuie să intervină cu tact.

În al patrulea rând, a conduce schimbarea înseamnă a avea de-a face cu diversele ei aspecte – tehnologice, structurale, procedurale, umane, psihologice, politice, financiare etc. Aceasta este, poate, răspunderea fundamentală şi cea mai dificilă a conducerii legată de schimbarea organizațională, deoarece procesul de schimbare implică specialişti care adesea încearcă să-şi impună vederile limitate în privința unor probleme complexe şi multidisciplinare.

În al cincilea rând, a conduce schimbarea presupune a lua hotărâri cu privire la utilizarea diverselor metode şi tehnici de abordare care să permită un bun început, lucrul sistematic, înfrângerea rezistenței, asigurarea colaborării din partea oamenilor şi implementarea reală a schimbării.

Rezistența la schimbare

Rezistența la schimbare este o constantă a procesului organizațional general. Este uşor de înțeles că angajații nu doresc schimbări care să le afecteze situația, ritmul de lucru, condițiile în care lucrează. Experiența arată însă că rezistența la schimbare se manifestă şi în cazul în care schimbările propuse sunt neutre sau benefice pentru angajați. Există mai multe cauze ale acestui fenomen, care țin în principal de psihologia individuală şi colectivă:

- *Lipsa convingerii că schimbarea este necesară:* angajații nu pot avea o perspectivă de ansamblu asupra organizației precum managerii, aşadar nu li se explică rolul şi rostul schimbării, vor crede că nu este necesară.
- *Schimbarea impusă este resimțită ca neplăcută:* modelele de schimbare vin de obicei din afară, iar angajaților nu le place să fie tratați ca obiecte, să nu fie consultați în legătură cu modelul de schimbare (chiar dacă aceasta nu le afectează direct modul de lucru);
- *Teama de incapacitate şi eşec:* chiar dacă se reuşeşte convingerea angajaților că schimbarea este necesară, ei nu sunt convinți de capacitatea lor de aface față noilor roluri şi cerințe impuse de schimbare (noi sarcini, noi cerințe de instruire, de ridicare a nivelului profesional);
- *Lipsa sentimentelor pozitive pentru promotorii schimbării:* Schimbarea este respinsă din start dacă persoana (persoanele) care o promovează nu este populară

în organizație, nu beneficiază de respectful şi încrederea angajaților (de exemplu, un manager nepopular nu are şanse să implementeze o schimbare reuşită până când fie îşi ameliorează relația cu angajații fie se foloseşte de un intermediar neutru sau respectat de ei care să introducă schimbarea)

- *Perpetuarea obiceiurilor şi practicilor existente:* schimbarea este respinsă fie şi numai din motivul că tulbură rutina deja instalată, obiceiurile şi modul de lucru cu care angajații sunt deja obişnuiți.

Din cele de mai sus, devine evidentă importanța comunicării manageriale pentru proiectarea şi implementarea unei schimbări reuşite.

5.3 Comunicarea în contextul schimbării

Schimbarea mediului în care funcționează organizația atrage după sine reproiectarea activității interne, introducerea de noi strategii, împreună cu setul corespunzător de relații de comunicare şi cu proiectarea unei noi culturi organizaționale. În general, nevoia de restructurare a organizației este percepută de salariați ca un factor de stres şi de frustrare. În aceste condiții, pe canalele de comunicare neformale încep să circule informații declanşatoare de panică (de obicei sub forma zvonului), care afectează funcționarea de ansamblu a organizației. Este o iluzie că acest flux informațional poate fi pe deplin controlat. El poate fi însă limitat şi contracarat într-o oarecare măsură de transmiterea de informații pertinente şi exacte despre schimbările ce au loc în organizație. Mai mult decât atât, acest tip de mesaj trebuie însoțit permanent de ideea că schimbarea nu trebuie să provoace nici un fel de reacții negative din partea salariaților, pentru că ea este inevitabilă într-un context concurențial. Restructurarea nu este nicidecum sinonimă cu penalizarea sau cu concedierea, ci un proces normal de adaptare la mediu, necesar supraviețuirii organizației. Atât comunicarea formală, cât şi cea informală trebuie să scoată în evidență faptul că schimbarea este benefică nu numai pentru organizație în ansamblul ei, ci şi pentru angajați. Dacă acest mesaj este transmis şi receptat în această formă, rezultatul va fi reducerea tensiunilor, fidelizarea membrilor față de strategiile alese de companie, adoptarea mai relaxată a noilor modificări de climat şi de cultură organizațională, şi nu în ultimul rând, transmiterea de mesaje favorabile către exterior. Acest lucru este foarte important pentru că, venind pe o cale neoficială, dar confirmând poziția publică a organizației, informația despre *schimbările pozitive* din interior devine mult mai credibilă.

Revenind la precizările anterioare, acum este mult mai clar de ce salariații trebuie *să ştie* şi *să creadă* pentru *a voi* să transmită informații pozitive despre organizație în mediul acesteia.

În raport cu schimbarea, comunicarea internă acționează în câteva direcții: (1) asigurarea ca angajații să înțeleagă şi să sprijine schimbările ce au loc în organizație; (2) formarea şi influențarea culturii organizaționale în procesul de adaptare la schimbările ce au loc mediu; (3) influențarea atitudinii şi comportamentului angajaților privind calitatea şi clientul.

O astfel de strategie de comunicare poate fi realizată numai prin intermediul unui proces managerial de tip participativ. Un management autoritar, care nu încurajează feedback-ul şi participarea, care promovează relații relativ rigide între palierele şi departamentele organizației nu are suficiente resurse pentru schimbarea mentalităților

salariaților, schimbări absolut esențiale pentru construirea unei culturi organizaționale calitative. În acest context, comunicarea devine instrumentul de bază al reproiectării. Pentru aceasta, ea trebuie să îndeplinească următoarele condiții:

- să aibă loc fără încetare şi folosind toate suporturile care există în organizație. Când se pune problema reproiectării, nu poate fi vorba de prea multă comunicare. Reproiectarea trebuie anunțată, explicată şi introdusă prin comunicare;
- să fie simplă şi clară. Motivarea şi conceptele de bază legate de reproiectare trebuie exprimate pe înțelesul tuturor;
- să acționeze mai degrabă la nivel emoțional decât la nivel rațional;
- să fie dramatică;
- să sugereze importanța şi urgența procesului de reproiectare.

În paralel, comunicarea externă trebuie să transmită publicurilor țintă aceeaşi imagine pozitivă a schimbării organizației, accentuând aspectul pozitiv al schimbării pentru beneficiari (clienți, furnizori, investitori) ca şi importanța ei pentru comunitate, mass media, publicul larg.

Concepte cheie:

- schimbare
- rezistență la schimbare;
- managementul schimbării;
- adaptare;
- sănătate organizațională.

REZUMAT

Schimbarea organizațională este o schimbare integrală. De regulă, schimbarea organizațională este alimentată prin schimbările din mediul extraorganizațional, aflat într-o transformare profundă. Miezul schimbării organizaționale este schimbarea umană.

Există mai multe tipuri de schimbare în organizații: planificată, neplanificată, impusă, participativă, negociată. Pentru ca schimbarea să aibă succes trebuie să fie îndeplinite o serie de condiții; dintre acestea importante ar fi armonizarea măsurilor de schimbare atât între ele cât şi cu procesele ce se desfăşoară în organizație în mod normal.

Un element important pentru reuşita schimbării îl reprezintă gestionarea comunicării.

Întrebări de verificare

1. La ce niveluri organizaționale se poate manifesta/implementa schimbarea?
2. Câte tipuri de schimbare se pot identifica şi prin ce se caracterizează fiecare dintre ele?
3. Care sunt cauzele rezistenței la schimbare?
4. Care sunt principiile managementului schimbării?
5. Ce rol are comunicarea managerială în realizarea schimbării reuşite?

Aplicații rezolvate

1. Analizați implicațiile transformării sociale care a avut loc în România, după 1989, asupra culturii şi comunicării organizaționale

„Portretul-tip" al unei organizaţii româneşti înainte de 1989 era acela al unei organizaţii birocratice, cu o cultură organizaţională de tip „rol" cu stil de conducere autoritar, comunicare formală dezvoltată, structură cu multe etaje ierarhice, cu sarcini de lucru standardizate. O parte dintre aceste trăsături proveneau din „infuzia" produsă dinspre macronivelul social, proces prin care se preiau de la elitele politice ideile şi maniera de lucru (de pildă, sistemul de conducere autoritar era reprodus în mod automat de la nivelul echipei de conducere).

Prin acelaşi mecanism de difuziune, tendinţele şi transformările sociale se reproduc, la o scară mai mică, în fiecare organizaţie. Cristalizarea sistemului pluripartidist şi a republicii parlamentare (adică stilul de conducere democratic la nivel statal) s-a tradus prin *schimbarea stilului de conducere* la nivelul majorităţii organizaţiilor. În puţine organizaţii (fac excepţie organizaţiile mici sau puternic feminizate) se mai conservă stilul autocratic pur (sau autoritar-opresiv, după tipologia lui Likert); stilul laissez-faire, însă, s-a menţinut întrucât mulţi lideri s-au văzut depăşiţi de situaţia economică şi preferă să nu avanseze nici un fel de soluţie concretă la problemele cu care se confruntă organizaţia. În aceeaşi ordine de idei, s-au dezvoltat reţelele de comunicare intraorganizaţională (ajutate de noile tehnologii de comunicare despre care s–a amintit cu alte ocazii) în special pe direcţiile orizontală şi de jos în sus.

Revenind la fenomenele de contagiune care îşi au originea în mediul extraorganizaţional, desfiinţarea monopolurilor artificiale create de socialism şi creşterea concurenţei au dus la *creşterea importanţei publicurilor* şi de aici modificarea strategiei organizaţionale (apariţia sau creşterea ponderii departamentelor de marketing, relaţii publice, resurse umane , dar şi emergenţa unor modele şi practici de comunicare destinate să menţină şi să îmbunătăţească imaginea organizaţiei). O parte dintre organizaţiile puternice, cu filon internaţional (sau de inspiraţie internaţională), a promovat un model de identitate cu accent pe cultura şi comunicarea organizaţională, în strânsă legătură cu politica de imagine şi de întărire a mărcii.

Turbulenţa din mediul social are însă şi consecinţe mai puţin dezirabile asupra mediilor organizaţionale. Sărăcirea majorităţii populaţiei şi creşterea şomajului au dus la creşterea ponderii *motivatorilor extrinseci* şi a *forţei de muncă supracalificată*, precum şi la fluiditatea şi instabilitatea factorului uman. Multitudinea de ordonanţe şi legi, abundenţa de reglementări adesea contradictorii au dus la agravarea fenomelor de „biropatologie " (*disfuncţiile birocraţiei*, subliniate de Merton) şi la apariţia unui volum de muncă suplimentar.

Adaptarea la un mediu instabil şi prea puţin previzibil precum tranziţia se traduce, la interfaţa organizaţie - exterior, prin posibilitatea schimbării rapide şi neaşteptate adesea, a misiunii sau frontierelor acesteia. Pe plan intern, are loc o diminuare a nivelurilor ierarhice, o configurare mai suplă a structurilor şi condiţiilor de angajare şi de lucru, şi o adoptare mai frecventă a culturilor de tip „sarcină" sau „persoană". Acest spaţiu în care intervalele de decizie, iniţiativă şi acţiune ale angajaţilor sunt mult mai generoase, poate deveni cu uşurinţă un spaţiu conflictual din cauza incertitudinii care marchează atribuţiile, resursele, responsabilităţile şi uneori structura însăşi. De aici decurg două tipuri de probleme:

- Organizaţia trebuie să fie recunoscută de către publicuri în ciuda diversificării activităţilor sau produselor sale, iar recunoaşterea trebuie să se facă pe baza unei duble

legitimități: productivitatea şi funcția socială care traduce importanța misiunii sale pentru societate.

- Pe plan intern, se impune găsirea unor noi modalități de integrare: conformarea la reguli şi uniformitatea forței de muncă nu mai pot constitui o bază de integrare, aşadar se explică de ce a crescut importanța termenului de cultură organizațională.

Fluiditatea şi instabilitatea mediului social au transformat, deci, cerința de flexibilitate într-o condiție pentru supraviețuirea organizațiilor; de asemenea reactivitatea tradițională trebuie să devină proactivitate în sensul prognozării, prevenirii şi evitării aspectelor cu impact negativ.

2. Analizați aplicarea principiilor managementului schimbării într-o organizație.

Firma "Novatis" este o agenție imobiliară care a trecut printr-un proces de extindere. Din păcate prognozele cu privire la piața potențială au fost infirmate. Directorul general a considerat că vina pentru insucces o poartă angajații care nu sunt destul de eficienți şi de aceea a hotărât să implementeze un nou sistem de remunerare care prin care să se acorde o pondere mai mare comisioanelor din vânzare şi să micşoreze baza salarială, adică banii primiți indiferent de contractele încheiate. Sistemul a fost implementat fără consultarea angajaților. Persoanele mai vechi din firmă care aveau experiență nu au fost atât de afectate de schimbare, dar persoanele cu o vechime mai mică în firmă şi mai puțin experimentate au avut mult de pierdut. Din această cauză s-a manifestat o circulație mare a forței de muncă care a dus la o creştere a cheltuielilor de recrutare şi selecție şi a cheltuielilor de instruire. În acelaşi timp, această circulație a forței de muncă în organizație a declanşat un climat de instabilitate şi a afectat puternic cultura firmei şi climatul de lucru. Angajații au fost nemulțumiți considerând că organizația nu face eforturi suficiente de promovare şi că firma nu are suficientă vizibilitate. În acelaşi timp, firma era afectată de o fluctuație a activităților, existând aşa-zise luni "moarte" în care vânzările erau mult mai mici. Schimbarea politicii de salarizare nu a făcut decât să agraveze această problemă. Directorul general a descoperit că reducerea cheltuielilor de salarizare şi intenția de a mări productivitatea nu a adus rezultatele scontate. Organizatia nu şi-a micşorat prea mult cheltuielile, ceea ce a câştigat pe de o parte cu reducerea cheltuielilor de salarizare a pierdut cu cheltuielile de recrutare, selecție şi instruire. În plus climatul organizatiei a fost puternic afectat, existând şi în rândul persoanelor cu vechime mai mare în firmă îndoieli cu privire la rămânerea în organizație.
Gestionarea procesului de schimbare este extrem de dificilă datorită multitudinii de factori care trebuie luați în calcul, datorită corelației dintre aceşti factori şi rezistența la schimbare (chiar când schimbarea este în favoarea celor care sunt "afectați" poate să apară rezistența la schimbare). În acest sens, folosirea unor principii ale managementului schimbării permite o analiză mai riguroasă a schimbării şi evitarea unor greşeli.

În primul rând, este nevoie să se armonizeze măsurile şi procesele de schimbare cu activitățile şi procesele de conducere ale organizației. În cazul exemplului oferit avem de a face cu două schimbări: prima dintre ele este extinderea firmei şi cea de a doua este schimbarea politicii de salarizare. Organizația avea un număr destul de mare de membri noi care nu puteau să-şi asume responsabilitatea unor schimbări. În acest context, oamenii cu vechime in firmă au devenit au devenit din ce în ce mai solicitați, ei trebuind să

gestioneze schimbările şi să se ocupe şi de activităţile obişnuite. Organizaţia nu era pregătită să facă faţă la două schimbări în acelaşi timp.

În al doilea rând, conducerea trebuia să determine măsurile de schimbare concrete pentru care era nevoie de îndrumare şi să decidă asupra gradului şi formei în care se va implica direct în asemenea măsuri. Prima schimbare era o schimbare cu grad mare de dificultate, de mare importanţă pentru viitorul firmei. În ceea ce priveşte cea de a doua schimbare, schimbarea politicii de salarizare era o schimbare cu potenţial mare de rezistenţă. Conducerea trebuia să se implice puternic în conducerea schimbării şi trebuia să explice clar motivele schimbării. Datorită potenţialului mare de rezistenţă erau necesare discuţii şi negocieri.

În al treilea rând, diversele procese de schimbare din organizaţie trebuiau armonizate între ele. Gestionarea primului proces de schimbare trebuia să ia în calcul şi problema unei pieţe potenţiale mai mici. Rezolvarea problemei prin declanşarea celei de-a doua schimbări arata bine pe hârtie, dar ea era clar o schimbare pe care organizaţia nu era pregătită să o gestioneze. În acelaşi timp, schimbarea putea declanşa efecte nedorite care trebuiau luate în calcul. Este posibil ca aceste efecte să conducă la o amânare a schimbării sau chiar la o renunţare la aceasta. Este posibil să obţinem ceea ce vrem prin schimbare, dar să pierdem suficient de mult pentru ca ceea ce am câştigat să fie pus sub semnul întrebării.

În al patrulea rând, a conduce schimbarea înseamnă a avea de-a face cu diversele ei aspecte – tehnologice, structurale, procedurale, umane, psihologice, politice, financiare etc. Aceasta este poate cea mai mare greşeală făcută în gestionarea celei de-a doua schimbări. Directorul general a luat în calcul doar aspectul financiar, necesitatea de a micşora costurile şi de a mări în acelaşi timp productivitatea angajaţilor. El nu a luat în considerare aspectul uman - reacţia angajaţilor la schimbare, aspectul psihologic - rezistenţa angajaţilor la schimbare.

În al cincilea rând, a conduce schimbarea presupune a lua hotărâri cu privire la utilizarea diverselor metode şi tehnici de abordare care să permită un bun început, lucrul sistematic, înfrângerea rezistenţei, asigurarea colaborării din partea oamenilor şi implementarea reală a schimbării. Metodele şi tehnicile folosite nu au fost cele mai fericite. Nu s-a încercat implicarea angajaţilor în schimbare, înfrângerea rezistenţei. În plus, implementarea reală a schimbării nu înseamnă doar obţinerea rezultatelor dorite, ci şi evitarea rezultatelor nedorite. În cazul organizaţiei analizate nimeni nu s-a gândit să gestioneze mărirea circulaţiei forţei de munca sau înainte ca această problemă să se manifeste nimeni nu s-a gândit să implice angajaţii in schimbare, în contextul în care ei erau principalii afectaţi.

3. Analizaţi într-o organizatie rolul pe care îl joaca leadership-ul în sprijinirea procesului de schimbare

În firma “Salis” activitatea se desfăşura în mod inerţial, firma avea anumite probleme, dar mediul extern nu era încă suficient de competitiv pentru ca problemele să devină grave. Se pare însă ca apariţia unor noi competitori pe piaţă a declanşat nevoia de schimbare. Director general era conştient că dacă lucrurile nu se schimbă organizaţia va merge din ce în ce mai rău. Ineficienţa angajaţilor se datora sistemului tehnologic învechit care nu permitea satisfacere în condiţii optime a clienţilor. Directorul de

producție ştia că dacă dorea ca schimbarea să aibă succes trebuia să atragă de partea sa mecanicii experimentați din firmă care trebuiau să înțeleagă rolul schimbării, să o perceapă ca pe un factor pozitiv şi să se implice în realizarea ei. Pentru aceasta, a declasat o serie de discuții pentru a identifica împreună cu mecanicii direcția şi modul în care să se realizeze schimbarea tehnologică. Au ieşit la iveală idei bune şi idei mai puțin bune; oamenii s-au simțit implicați si au început să susțină schimbarea. Mai mult decât atât, directorul general a decis să formeze o echipă aleasă din cei mai buni mecanici care să fie în centrul schimbării, să vină cu idei şi să colaboreze la introducerea schimbării. Echipa a ajuns motorul principal al schimbării, devenind un element cheie in implementarea ei. Directorul general a declanşat discuții pentru a identifica problemele şi preocupările angajaților şi pentru a-i motiva. Cu ajutorul echipei de mecanici au fost motivați angajații pentru a participa la cursuri de instruire si pentru a integra noua tehnologie în activitatea organizației. Cheltuielile au fost mari, dar investiția a meritat. Întrebat de ce a ales să realizeze această schimbare, directorul general a răspuns: "În noile condiții aveam de ales să fim conducătorii schimbării, simpli pasageri sau în afară jocului. Noi am dorit să fim leaderi". Întrebat de ce a ales să implice angajații în schimbare a răspuns: "Este simplu, am realizat că suntem toți în aceeaşi barcă". Poate că nivelul mai puțin vizibil al efectelor pe care gestionarea schimbării le-a produs a fost generarea unei culturi a implicării şi învățării. Angajații se simt mai implicați în organizație şi simt că inițiativele lor vor fi apreciate. Schimbarea nu mai este privită de către angajați ca ceva negativ, de care să se teamă, ci este privită ca un fapt firesc pe care îl acceptă cu deschidere.

Impactul pe care îl are leadership-ul asupra schimbării şi direcția pe care o imprimă schimbării îl fac o necesitate. Leadership-ul este forța de adâncime a oricărei schimbări. Organizațiile au nevoie de leader care să recunoască în mod clar nevoia de schimbare, care să aibă viziunea cu privire la ce poate să devină organizația prin schimbare şi să fie capabil să ofere motivația şi direcția pe care trebuie să o ia organizația pentru a ajunge la rezultatele dorite. O schimbare fără leader poate da greş, o schimbare care beneficiază de un leader, aşa cum este cazul în exemplul pe care l-am dat este un succes.

Directorul din firmă a vazut clar nevoia de schimbare. Firma avea nevoie de o schimbare tehnologic pentru a rezista pe piață în contextul apariției unor noi concurenți. Directorul ştia că schimbarea nu va fi un succes dacă angajații nu vor înțelege de ce este necesară schimbarea şi nu se vor implica activ în realizarea ei. El ştia că avea nevoie de sprijinul angajaților. Gestionarea schimbării presupunea parcurgerea unor etape: pregătirea schimbării, acceptarea şi înțelegerea ei, realizarea propriu-zisa a schimbării şi instituționalizarea ei. În prima etapă, directorul a declanşat discuții în legătură cu noua tehnologie pentru ca angajații să cunoască efectele pe care nouă tehnologie le va avea asupra lor. În a doua etapă, directorul a declanşat o înțelegere mai profundă a schimbării şi o implicare mai profundă în schimbare. S-a format o echipa alcătuită din cei mai buni mecanici care să se implice în schimbarea tehnologică. Angajații trebuiau să se implice în schimbare şi să perceapă schimbarea ca pe un lucru pozitiv. În faza a treia de realizare propriu-zisă a schimbării angajații trebuiau implicați în discutarea problemelor şi preocupărilor pe care le aveau în legătură cu implementarea schimbării. Echipa formată din mecanicii cei mai buni a jucat în această etapă un rol decisiv, un rol de legătură a angajaților cu schimbarea. Angajații s-au simțit implicați; echipa cunoştea bine angajații şi a putut ajuta la identificarea problemelor şi a preocupărilor angajaților. Echipa a ajutat şi în procesul de instituționalizare a schimbării. Astfel, noua tehnologie a devenit parte

integrantă din activitatea membrilor organizației. Desfăşurare unui proces eficient de schimbare în care leadership-ul a jucat un rol cheie a adus şi câştiguri mai puțin vizibile. După cum am arătat, angajații s-au simt mai implicați în organizatie şi au simțit ca inițiativele lor vor fi apreciate. Schimbarea nu a mai fost privită de către angajați ca ceva negativ de care să se teamă, ci a fost privită ca un fapt firesc pe care îl acceptă cu deschidere.

Teme pentru aplicații

1. Detectați particularități de manifestare a rezistenței la schimbare în climatul organizațiilor româneşti contemporane.
2. Identificați schimbările care au avut loc în ultimul an în organizațiile din care faceți parte şi comentați metodele care s-au aplicat.
3. Având în vedere problemele critice ale organizației, construiți cel puțin trei variante de soluții alternative, evaluați-le şi decideți care este varianta optimă.
4. Care sunt variabilele demografice şi sociale care, datorită transformării sociale, influențează organizațiile româneşti? Migrația, de exemplu, are o influență? Analizați relația şi efectul pentru fiecare variabilă identificată.
5. Analizați modul în care au fost urmate principiile managementului schimbării într-o organizație. Arătați implicațiile pe care încălcarea unui principiu l-ar avea asupra managementului schimbării. Credeți că o parte dintre principiile schimbării pot fi încălcate fără consecințe negative. Motivați
6. Analizați diferențele dintre modul în care un leader şi un manager gestionează schimbarea în organizație. Care dintre cele două modalități este mai eficientă? Motivați.

Bibliografie

Iacob, Dumitru, Cismaru, Diana, *Organizația inteligentă*, comunicare. ro, Bucureşti, 2003;

Bonciu, Cătălina, *Instrumente manageriale psihosociale*, Bucureşti, Editura ALL BECK, 2000;

PARTEA A DOUA: RELAȚII PUBLICE

6. CONCEPTE, ORIGINI, STRUCTURI

Obiective

a) Perceperea sensurilor relațiilor publice, așa cum s-au arituclat ele prin evoluție istorică şi prin constituirea structurilor specifice.

b) Realizarea comparației între relațiile publice şi resurse umane ca domeniu.

c) Înțelegerea atribuțiilor şi rolurilor specialiştilor de relații publice în organizații.

Neîndoielnic, în lumea modernă relațiile publice s-au articulat drept *comunicare liberă*, lipsită de "versalități", de interese potrivnice oamenilor şi comunităților umane. În acelaşi timp, relațiile publice sunt *comunicare "cu folos",* cu folos pentru "binele casei", al organizațiilor în care sunt condensate cele mai multe dintre activitățile sociale curente, obişnuite.

Relațiile publice configurează un teritoriu extrem de complex şi încă frământat. Definirea relațiilor publice şi metodologia de operaționalizare a acestora implică dificultăți reale, privind conținutul intrinsec şi perspectivele multiple de contextualizare.

6.1 Definirea relațiilor publice – dificultăți şi perspective posibile

Dificultățile în definirea relațiilor publice nu sunt, cum s-ar părea, rezultanta practicării unui domeniu insuficient conturat. Relațiile publice nu sunt o "materie" încă informă, care ar urma să se decanteze şi să se structureze într-un viitor oarecare. Dimpotrivă, relațiile publice se află, în lume şi la noi, într-un proces de dezvoltare explozivă, de expansiune spectaculoasă, fapt care aduce adesea în prim plan dezideratul metodologic al articulării cu claritate a teritoriului şi instrumentelor specifice şi al raportării adecvate la domeniile conexe. În acest context, se conturează şi perspectivele dezirabile şi posibile prin care pot fi definite relațiile publice.

Într-una dintre cele mai recente şi mai temeinice analize[6] privind domeniul, Cristina Coman realizează distincția dintre:

(a) Definiții bazate pe activități de relații publice (aici incluzându-se, conform literaturii de profil, *rolurile* practicienilor în relații publice: rolul de tehnician al comunicării; rolul de manager al comunicării – ca expert, facilitator al comunicării şi facilitator al rezolvării problemelor organizației; cât şi rolurile de "legătură cu mass-media" şi de "legătură comunicațională" cu publicurile interne şi externe ale organizației);

[6] Vezi suportul metodologic al definirii relațiilor publice în: Cristina Coman, *Relațiile publice. Principii şi strategii*, Polirom, Iaşi, 2001, p. 13-59; în context, sunt utile surse precum: Cutlip, Scott M., Center, Allen H., Broom, Glenn M., *Effective Public Relations*, Prentice Hall Inc., New Jersey, 1994; Grunig, James E., Hunt, Todd, *Managing Public Relations*, Holt, Rinehart and Winston, Philadelphia, 1984; Wilcox, Dennis L., Ault, Philip H., Agee, Warren K. *Public Relations Strategy and Tactics*, Harper Collins Inc., New York, 1992

(b)Definiții bazate pe efectele relațiilor publice (garant al democrației; generator al atmosferei de înțelegere între organizații şi indivizi; instrument de persuasiune).

Una din definițiile bazate pe activitățile de relații publice este cea dată de Cutlip, Center şi Broom: relațiile publice reprezintă *funcția de management care stabileşte şi menține relații de beneficiu reciproc între o organizație şi publicurile de care depinde succesul sau eşecul său.*Iar o altă definiție care priveşte relațiile publice tot ca funcție a managementului este dată de Institutul Britanic de Relații Publice[7]: *efortul planificat să influențeze opinia publică prin bună reputație şi performanță responsabilă, bazat pe acte satisfăcătoare de comunicare bidirecțională*.

În esență, apreciază Cristina Coman[8], relațiile publice apar ca o modalitate de comunicare între o organizație şi publicurile sale; ele îi ajută pe manageri să cunoască atitudinile publicului şi să poată lua decizii corecte; totodată, ele ajută publicul să înțeleagă specificul organizației să să aibă încredere în aceasta.

În ceea ce ne priveşte, în acord cu definiția de mai sus şi în contextul literaturii de profil, vom reține drept termeni de referință în definirea relațiilor publice următoarele repere conceptuale:

- *sfera publică*, drept spațiu al comunicării publice;
- *organizațiile*, în calitate de domeniu prioritar al comunicării cu publicurile interne şi externe; sub acest unghi, putem deja anticipa, relațiile publice sunt o funcție prioritară a managementului organizațiiilor;
- *mass-media,* drept vehicul de comunicare, de aici articulându-se comunicarea organizațională *cu* şi *prin* mass-media;

În ultimă instanță, pe coordonatele conceptuale de mai sus, se structurează *sensurile relațiilor publice*. Firește, sunt sensuri vizibile tendențial, în contextul transformărilor de amploare în peisajul social şi organizațional contemporan.

Sensurile relațiilor publice

a) Relațiile publice – strategie de comunicare publică

Istoria modernă se desfăşoară în spațiul public. Este istoria „publicurilor" în acțiune şi a comunicării de masă. Spațiul public este vectorizat şi valorizat prin *interesul public*. Acesta este un interes de factură comunitară şi de expresie *identitară*. În esență, interesul public se articulează ca expresie a *voinței „demos-ului"* (ca legitimitate democratică exprimată public) ca *autoritate publică* şi ca *interes identitar* (*național*). Deficitul de identitate generează carențe de autoritate şi împietează asupra consistenței democratismului social.

În condițiile în care toate organizațiile la care ne putem referi (economice, politice, educaționale etc.) acționează în spațiul public, *relațiile publice constituie o strategie de comunicare publică.* Mai exact spus, relațiile publice, ca strategie de comunicare publică, au rolul de a genera climatul şi starea de *normalitate socială.* Stările de *anormalitate socială* sunt cu putință atunci când în viața socială se manifestă fie tendința de „supra-agregare" socială (prin practici de tip totalitar, de comprimare a spațiului de existență liberă a vieții individuale) fie tendințe de „sub-agregare" socială (prin disoluția

[7]Scott Cutlip, Alan Center, Glenn Broom, *Effective Public Relations*, Prentice Hall, New Jersey 1994, p.1
[8] Cristina Coman, *Relațiile publice. Principii şi strategii*, Polirom, Iaşi, 2001, p. 22

„țesutului social" şi a autorității publice, prin manifestări de anarhie socială). Dacă în prima situație comunicarea publică este sterilă şi formală, în cea de-a doua situație comunicarea în spațiul public devine haotică, dezordonată, ineficientă. Criza de comunicare nu poate fi depăşită (sau preîntâmpinată) decât printr-o *strategie de comunicare publică optimă.* Or, tocmai acesta este rolul esențial al relațiilor publice în societățile democratice, rol concentrat în generarea fluxurilor de comunicare între instituțiile publice şi cetățeni, în aşa fel încât instituțiile publice să cunoască şi să lucreze pentru interesele reale ale cetățenilor., iar cetățenii să dobândească încredere în instituțiile şi funcționarii publici.

În contextul celor de mai sus, poate fi formulată următoarea definiție a relațiilor publice:

Relațiile publice sunt o strategie de comunicare publică, prin care sunt generate cunoaşterea intereselor cetățenilor şi încrederea acestora în instituțiile publice.

În acest sens, „miza" relațiilor publice este enormă, ea fiind direct legată de starea de *sănătate socială* a unei societăți, iar o societate este sănătoasă atunci când cetățeniii comunică liber între ei şi cu instituțiile publice.

b) Relațiile publice – strategie de comunicare organizațională

Trăim într-un univers organizațional. Spațiul social este populat de organizații. Unele dintre acestea sunt organizațiile noastre de apartenență. Instituțiile sociale (actorii publici) sunt, în sens general, organizații. Dacă, aşa cum arătăm anterior, actorii publici acuză, în principal, o problemă de *securitate identitară* (de coagulare şi manifestare a constituenței şi profilului propriu), organizațiile în ansamblu, inclusiv actorii publici, se confruntă cu provocările riscurilor de *insecuritate funcțională*.

Mai exact spus, mediul social, ca mediu extraorganizațional, este tot mai mult un mediu (un spațiu) al schimbării globale. Marea provocare a tuturor organizațiilor, a celor publice şi a celor private, a celor politice, educaționale, productiv-economice, a celor naționale şi internaționale, este însăşi schimbarea.

În ultimele două – trei decenii s-a impus conceptul de *sănătate organizațională*, ca expresie a *capacității organizațiilor* de a genera răspunsuri adecvate la presiunile interne şi externe ale schimbării. Efortul adaptativ este extrem de complex. În cadrul organizațiilor sunt puse în acelaşi timp sub semnul întrebării misiunea (sarcina), resursele umane, organizarea formală şi informală şi fluxurile de conexiune (comunicare) cu mediul extern. Suportul adaptării organizațiilor este de ordin comunicațional. În acest context, se constituie şi se exprimă „publicurile" organizației – publicul intern şi publicul extern, acesta din urmă cuprinzând publicul local, publicul național şi cel internațional.

În acelaşi timp, perspectiva organizațională face cu putință o modalitate relevantă de definire operațională a informării publice, a comunicării organizaționale ca formă prioritară a comunicării manageriale. Dacă, în spațiul public, informarea publică este legitimată prin norma democratismului social, în spațiul organizațional informarea publică se impune ca imperativ funcțional. Altfel spus, *comunicarea organizațională constituie ansamblul structurilor şi proceselor de comunicare prin care organizațiile se*

adaptează la schimbările din mediul extern. În acest nou context, devin vizibile un nou sens, o nouă definiție posibilă a relațiilor publice:

> *Relațiile publice constituie o strategie de comunicare organizațională, prin care organizațiile devin organizații comunicante, fluxurile de comunicare între organizații şi publicurile interne şi externe determinând adaptarea organizațiilor la schimbările din mediul social.*

c) Spațiul mediatic şi relațiile publice ca tehnologie de comunicare

Spațiul mediatic este spațiul mass-media, mai exact, este spațiul public şi organizațional aflate sub impactul mass-media.

Legitimarea socială a spațiului mediatic rezultă din dreptul democratic al publicului la informare. Vectorizarea reală a spațiului mediatic decurge însă din *interesul actorilor mediatici* de a avea acces la sursele şi canalele de informare. Evident, accesul la informații (surse şi canale) se sprijină tot pe norma democratismului social. „*Democrația este domnia publicului care îşi exprimă judecățile în public*", observă John Keane[14]. Publicul este implicat în evaluarea politicii publice, iar media acționează pentru prevenirea şi blocarea eventualelor excese şi abuzuri ale actorilor puterii în raporturile cu cetățenii.

În spațiul mediatic, principala tensiune se acumulează la nivelul conexiunilor reciproce dintre organizațiile mass-media (animate de interesul accesului la informații) şi toate celelalte organizații publice (care nutresc, în chip firesc, interesul de a-şi proteja şi promova imaginea proprie). Este verificată starea de fapt prin care discontinuitățile de emisie instituțională a informației (goluri de emisie, informație lipsită de consistență, apelul incorect justificat la „secretul" organizației) sunt suplinite prin utilizarea abundentă de către mass-media a surselor „neoficiale" de informare şi prin tehnici ale „informației speculative" (zvonul, comentariul tendențios etc.). O asemenea ruptură în comunicare nu poate fi depăşită decât prin utilizarea de către actorii publici (organizaționali) a *strategiei comunicării ofensive*. Parafrazarea sintagmei carteziene a fost de mult făcută: comunic, deci exist. Ea nu mai este însă suficientă. În spațiul public contemporan, zguduit de turbulențe şi crize comunicaționale, este validă şi utilă prin efecte doar comunicarea ofensivă.

Expresia actuală a parafrazei este, astfel, următoarea: *comunic ofensiv, deci exist* (*încă*)! La "agresiunea" mass-media, organizația sănătoasă răspunde printr-o comunicare "agresivă", constructivă şi continuă. Se află aici, poate, una dintre perspectivele cele mai solicitante ale structurilor de informare publică, de relații publice.

În perspectiva celor de mai sus, relațiile publice dobândesc un sens nou, vizibil printr-o nouă definiție:

> *Relațiile publice sunt o strategie şi o tehnologie de comunicare mediatice, comunicarea CU mass-media şi PRIN mass-media fiind hotărâtoare pentru securitatea funcțională a organizațiilor din lumea de azi şi de mâine.*

[14] John Keane, *The Media and Democracy*, Polit Press, Cambridge,1992

Definiția de mai sus impune o precizare. Relațiile publice sunt, fără a se reduce la acesta, o tehnologie mediatică, în virtutea utilizării, în fluxurile de comunicare ale organizațiilor şi instituțiilor publice (alături şi împreună cu comunicarea informală directă etc.) şi a comunicării mediatice. În acelaşi timp, drept urmare directă a exploziei mass-media şi a capacității acesteia de a funcționa ca vehicul de imagine publică, organizațiile tind să facă din comunicarea mediatică o stratecie de comunicare, încorporată ca atare în structurile şi procesele de relații publice.

În ultimă instanță, reunind într-o formulă unitară sensurile (definițiile) relațiilor publice, observăm că cele trei spații de referință (spațiul public, spațiul organizațional şi spațiul mediatic) şi cele trei strategii de comunicare specifice (comunicarea publică, comunicarea organizațională şi comunicarea mediatică) sunt interferente în cadrul spațiului social, iar spațiul social se impune a fi privit (utilizat) într-o perspectivă nouă, ca SPAȚIU COMUNICAȚIONAL. Aici se află, poate, cea mai importantă contribuție a relațiilor publice în redefinirea ”peisajului” social. Perspectiva comunicațională asupra spațiului social permite receptarea, într-un sens nou, atât a marilor disfuncții sociale cât şi a terapiei acestora.

1.2 Delimitarea de alte domenii

Diferența între relații publice şi marketing

Domeniul cu care se confundă cel mai des relațiile publice este marketingul. Marketingul este funcția managementului care identifică necesitățile şi dorințele umane, oferă produse sau servicii pentru a satisface aceste cerințe şi declanşează tranzacții care oferă produse sau servicii în schimbul unui obiect de valoare pentru solicitant [16]. Aşadar marketingul are scopul de a atrage şi satisface clienții pe termen lung pentru a atinge obiectivele economice ale organizației. Dacă marketingul vizează relații de schimb cu clienții care constituie tranzacții echitabile, relațiile publice întreține o paletă largă de relații în raport cu angajați, investitori, furnizori, concurenți, guvern ş.a. Cele două funcții ale managementului se potențează reciproc: în cazul unui marketing bine realizat, clienții mulțumiți fac ca bunele relații cu celelalte categorii de publicuri să fie uşor de menținut; invers, relațiile publice eficiente contribuie la eforturile făcute de specialiştii în marketing prin menținerea unui climat ospitalier pentru acțiunile lor.

Diferența între relații publice şi publicitate

Între relațiile publice şi publicitate distincția se poate face comparând scopurile, timpul de desfăşurare, funcțiile sociale ale celor două domenii[17]:

[16] Scott Cutlip, Alan Center, Glenn Broom, *Effective Public Relations,* Prentice Hall, New Jersey, 1994, pp. 7-8

[17] (adaptare după o comparație realizată de Liviu Mureşan, *Relații publice- marca de fabrică, de comerț şi serviciu* , *apud* Valentin Stancu şi colab., *Relații publice, succes şi credibilitate,* Bucureşti, 1999, p.58)

	Relaţiile publice	Publicitatea
Entităţile la care se referă	Actori sociali individuali (actorii politici) sau actori colectivi (organizaţiile)	Produse sau servicii
Scopul general	Câştigarea şi menţinerea sentimentelor pozitive	Creşterea consumului (vânzărilor, contractelor)
Scopul specific	Crearea unui climat favorabil pentru organizaţie	Câştigul unor părţi din piaţa economică
Categorii de public cărora se adresează	Multiple (furnizori, distribuitori, angajaţi, vecini, concurenţi etc.)	Clienţi reali şi potenţiali –public segmentat după caracteristici şi comportamentul de consum
Direcţii de acţiune	Multilateral (medaje diferenţiate pentru categoriile de public)	Unilateral, asupra cumpărătorului potenţial
Termen	Se desfăşoară pe termen mediu şi lung	Se desfăşoară pe termen scurt şi mediu; viaţa produselor este mai scurtă decât viaţa organizaţiilor
Locul în organizaţie	Funcţie a managementului	Funcţie a vânzării
Valori	Are o tendinţă de obiectivitate (nu ascunde elementele negative)	Are o tendinţă de subiectivitate (nu menţionează defectele unui produs)
Baza de raportare	Socială	Economică

Diferenţa între relaţiile publice şi relaţiile cu publicul

Foarte des se confundă, mai ales de către neavizaţi, relaţiile publice cu "relaţiile cu publicul"; acestea din urmă reprezintă de fapt una din componentele relaţiilor, şi anume cea prin care se realizează contactul faţă-în-faţă cu anumiţi reprezentanţi ai publicului larg sau ai unor publicuri specifice (de regulă clienţi sau beneficiari de orice fel ai serviciilor oferite de organizaţie). Relaţiile cu publicul sunt asigurate de către servicii specializate, cu titulaturi diverse: birou de informare, birou de relaţii cu publicul ş.a., iar informaţiile care se oferă solicitanţilor decurg din strategia de comunicare de ansamblu a organizaţiei.

1.3 Elemente de istoria relaţiilor publice

Conceptul de relaţii publice a evoluat de la sensul de publicitate persuasivă (primul război mondial), înglobând în timpul celui de-al doilea război mondial noţiunea de reciprocitate în comunicare, şi ajungând la sensul contemporan: relaţiile publice ajută organizaţia să se adapteze la mediul înconjurător.

a. Primele acţiuni de relaţii publice moderne

Începuturile relaţiilor publice moderne se situează în Statele Unite, odată cu lupta pentru independenţă. Revoluţionarii americani au conştientizat importanţa obţinerii sprijinului public pentru acţiunile lor, iar în acea perioadă masele erau cvasi-indiferente faţă de ideea de independenţă. Pentru a câştiga sprijinul public, partizanii independenţei au desfăşurat veritabile campanii de propagandă[18], în care au recurs la:

- acţiuni de relaţii publice ("Comitetul de Corespondenţă", Boston, 1775);
- simboluri cu care publicul se identifica uşor ("Copacul libertăţii");

[18] Scott Cutlip, Alan Center, Glenn Broom, *Effective Public Relations,* Prentice Hall Inc., New Jersey, 1994, p. 92

- apelul la sloganuri care comprimau probleme complexe în expresii uşor de reţinut: "Impozitarea fără reprezentare e tiranie";

- punerea în scenă a unor evenimente care captau atenţia publicului şi contribuiau la cristalizarea opiniei publice: "The Tea Party" desfăşurată la Boston, 1775;

Primele servicii de consiliere şi redactare a materialelor pentru presă se situează tot în această perioadă: A. Kendall elaborează o strategie de imagine pentru omul politic Andrew Jackson, cu ocazia campaniei prezidenţiale, în jurul anilor 1830.

b. Perioada intermediară

Perioada 1850-1900 a avut importanţă pentru evoluţia relaţiilor publice[19] prin campaniile desfăşurate pentru acceptarea şi sprijinirea serviciilor publice: construirea căilor ferate şi construirea sistemului naţional de telefonie. De asemenea, în anii 1890 se înregistrează primele campanii politice care folosesc toate metodele moderne: cartiere generale de campanie pentru fiecare echipă, strategii de imagine ce au ca produse pamflete jurnalistice, afişe, comunicate de presă. Primul departament de relaţii publice a fost înfiinţat în 1889 la uzinele Westinghoase, corporaţie ce furniza curent electric.

În timpul Războiului Civil se înregistrează primele acţiuni de strângere de fonduri (vânzarea de "war bonds"), cu scopul de a câştiga fonduri dar şi de a mobiliza opinia publică. Multe dintre aceste tehnici se vor regăsi mai târziu în acţiunile organizate în timpul celor două războaie mondiale.

c. Evoluţia spre maturitate

Cutlip, Center, Broom[20] consideră că dezvoltarea relaţiilor publice ca disciplină şi practică matură traversează şase perioade majore:

1. *Epoca incipientă* (1900-1917) – a jurnaliştilor în căutare de scandaluri, o epocă în care organizaţiile se limitau la publicitatea defensivă. Tot în această perioadă se înregistrează reformele politice promovate de Theodore Roosevelt şi Woodrow Wilson prin apelul la strategii de relaţii publice; Roosevelt a folosit masiv presa ca instrument de influenţă politică asupra maselor . De asemenea, se înfiinţează primele firme de relaţii publice (Publicity Bureau, 1905) şi încep să activeze specialişti ca Rex Harlow şi Ivy Lee, fie ca angajaţi ai unor agenţii de presă, fie drept consilieri ai unor persoane marcante din viaţa publică.

2. *Primul Război Mondial* (1917-1919) – epoca acţiunilor organizate pentru întărirea patriotismului şi a strângerii de fonduri pentru sprijinul efortului de război. Comitetul de Informare Publică, condus de George Creel, a demonstrat puterea publicităţii de a mobiliza opinia publică: o vastă reţea de voluntari care ţineau discursuri şi organizau întâlniri în locuri publice pe întreg teritoriul american a obţinut rezultate deosebite.

3. *Epoca explozivă a anilor douăzeci* (1919-1929) – epocă în care principiile şi practicile publicităţii, practici învăţate în timpul războiului, sunt aplicate pentru a promova produse, pentru a câştiga acceptarea publică pentru schimbările aduse de industrializare şi de introducerea unor noi tehnologii, pentru a câştiga fonduri în scopuri caritabile sau campanii politice.

4. *Al Doilea Război Mondial* (1930-1945) – marea recesiune economică urmată de război, cu evenimente profunde prin impactul lor, care a dat un nou impuls de dezvoltare relaţiilor publice. A fost creat Biroul de Informaţii de Război, al cărui rol era de a preveni

[19] *idem*, pp. 94-99
[20] *idem*, pp. 99-123

crearea de zvonuri şi de a asigura o informare corectă a publicului în privința situației de pe front.

5. *Epoca de după război* (1945-1965) – marcată de reorientarea economică de la producția de război la o economie postindustrială, orientată spre servicii. Această epocă a adus recunoaşterea pe plan mondial a relațiilor publice, numărul specialiştilor depăşind cifra de 100000. De asemenea s-au înființat asociații profesionale puternice, iar relațiile publice au devenit disciplină de studiu şi specializare în universități.

6. *Societatea informațională* (1965-prezent) – caracterizată de dezvoltarea accelerată a tehnologiilor, de multiplicarea canalelor de comunicare şi de tranziția de la economiile naționale la economia mondială ce are ca trăsături interdependența şi competiția globală. Aceste fenomene s-au tradus prin creşterea importanței relațiilor publice datorită rolului lor de a media conflictele de interese între actorii organizaționali şi naționali, de a uşura adaptarea reciprocă şi ajungerea la un numitor comun.

1.4 Domenii şi structuri de relații publice

Comunicarea internă este concentrată asupra publicului intern al fiecăre organizații şi are drept principală țintă informarea acestuia asupra stării organizației şi asupra practicii şi politicilor de dezvoltare organizațională. În condiții de schimbare organizațională rapidă, comunicarea internă este vitală pentru contracarea rezistenței la schimbare (mai exact spus, pentru terapia prin comunicare a rezistenței la schimbare) şi pentru influențarea constructivă a comportamentelor publicului. Carențele în comunicarea internă se răsfrâng direct asupra climatului organizațional, iar simptomul cel mai acut al deficitului de comunicare internă este vizibil atunci când publicul intern primeşte informații nu prin canalele de informare internă, ci din exterior, mai ales prin mass-media.

Relațiile cu mediile din proximitatea organizației cuprind, înainte de toate, relațiile cu comunitatea locală (spațiu din care organizațiile se slimentează cu pricipalele resurse, în primul rînd cu resurse umane, şi în care se resimt principalele efecte economice, sociale, ecologice ale activității organizației) cât şi, prin extensie şi în raport cu mărimea şi specificul organizației, *relațiile în mediul național şi internațional.*

Relațiile cu mass-media interferează cu domeniile de mai sus, fiind, totuşi, domeniu de sine stătător. Odată depăşit riscul adversității între organizații şi mass-media, relațiile cu presa sunt construite în logica parteneriatului,a conlucrării reciproc avantajoase: mass-media dobândeşte acces la informațiile utile publicului, iar organizațiile, prin structurile de relații publice, îşi promovează mesajele specifice.

Relațiile cu mass-media constituie, pentru organizațiile guvernamentale care se alimentează din bugetul public, domeniul explicit al *informării publice* (al informării prin mass-media a opiniei publice), accentuându-se astfel asupra imperativului de a se oferi prompt şi complet informații privind activitatea publică a instituțiilor publice.

Indiferent de domeniu, *politica de informare publică* a organizațiilor poate fi *reactivă* (de simplă reacție la informațiile aflate în circulație în mass-media, în mediile publice) sau *activă* (organizațiile având în permanență inițiativa preparării şi difuzării mesajelor prin canalele interne şi externe). O politică ofensivă, activă în relațiile cu mas—media presupune: cunoaşterea profilului mass-media; stabilirea contactului şi menținerea unui

flux informaţional continuu către mass-media (prin tehnici specifice de relaţii publice); monitorizarea şi evaluarea mesajelor mass-media.

Toate cele de mai sus (activităţile de relaţii publice ofensive, de la comunicarea internă până la relaţiile cu presa) explică şi justifică constituirea *structurilor de relaţii publice.*

În principiu, o structură de relaţii publice poate fi o componentă specializată a unei organizaţii (*in-house,* în terminologia de limbă engleză) sau o organizaţie de sine stătătoare, profilată pe acordarea de consultanţă, de consiliere în relaţii publice. În primul caz, întâlnim *departamentele de relaţii publice* din cadrul diverselor organizaţii şi din cadrul structurilor ministeriale (în România există structuri de relaţii publice în fiecare minister, toate aceste structuri beneficiind de coordonarea funcţională a Ministerului Informaţiilor Publice). În cel de-al doilea caz, pot fi întâlnite *firmele de relaţii publice,* cât şi *asociaţiile de relaţii publice*, care reunesc indivizi şi organizaţii, pe baza unor criterii profesionale.

În practică, este de observat că structurile de relaţii publice sunt încă în faza de pionierat în instituţiile şi organizaţiile româneşti. Pe de o parte, unora dintre liderii organizaţiilor nu li se pare un imperativ înfiinţarea unui departament de relaţii publice; iar firmele de relaţii publice au o ascensiune timidă în peisajul organizaţional autohton datorită cererii scăzute de servicii în această sferă.

În societăţile dezvoltate însă, structurile de relaţii publice reprezintă deja o tradiţie. În acest context, interesul managerilor se referă nu la tratarea sau excluderea de pe ordinea de zi a problemelor care privesc relaţia organizaţiei cu publicurile ei, ci la alegerea celor mai bune strategii şi agenţi de gestionare a imaginii în diversele situaţii[21].

Apelul la *departamentul intern de relaţii publice* pare a fi soluţia cea mai accesibilă în majoritatea situaţiilor. Un prim avantaj în acest caz îl reprezintă *disponibilitatea* experţilor care pot fi convocaţi în orice moment pentru întâlniri anunţate sau neanunţate. Un alt avantaj îl reprezintă *cunoaşterea organizaţiei*. Statutul de membri şi participarea la viaţa organizaţiei sunt benefice pentru angajaţii departamentului; aceştia sunt familiarizaţi cu relaţiile dintre indivizi şi dintre departamente, cu circuitele comunicaţionale informale, cu persoanele cheie şi cu evoluţia în timp a structurilor formale. În acest fel se câştigă un timp preţios (pe când în cazul apelului la o firmă e nevoie de timp pentru explicaţii oricât de sumare privind anumite aspecte ale vieţii organizaţiei). Legat de cunoaşterea în amănunt a organizaţiei este şi un alt avantaj, şi anume *componenţa de echipă*. Specialiştii în relaţii publice nu numai că îi cunosc foarte bine pe ceilalţi angajaţi şi sunt obişnuiţi să lucreze împreună cu ei, dar fac parte din aceeaşi cultură organizaţională, sunt marcaţi de aceeaşi "identitate" şi vor avea o atitudine comună faţă de scopurile organizaţiei. În fine un ultim avantaj deloc de neglijat ar fi *economia de costuri*, care se realizează pentru că specialiştii au deja acces şi au fundamentul necesar pentru demararea acţiunilor de relaţii publice.

Privind cu obiectivitate însă problema departamentului de relaţii publice, reiese că există şi aspecte negative. Unul dintre ele ar fi riscul de *pierdere a obiectivităţii*. Specialiştii tind să preia păreri din interiorul organizaţiei privind problema în cauză, sub presiunea influenţei grupurilor informale şi riscă să devină o parte a problemei, nu a

[21]Scott Cutlip, Alan Center, Glenn Broom, *Effective Public Relations,* Prentice Hall, 1994, New Jersey, pp. 74-84

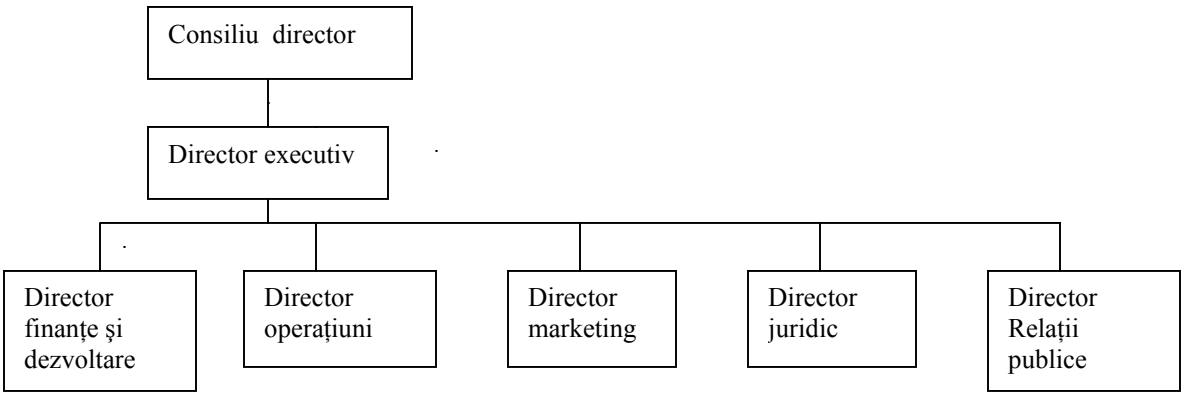
rezolvării. Un alt dezavantaj se referă la *dominație și servilism*. Funcția de echipă poate degenera și se poate transforma într-un "da" omniprezent față de ideile exprimate de membrii echipei de conducere (idei care pot să nu fie întotdeauna bune). În această profesie, linia de demarcație între serviciile competente și apreciate și un "sprijin" mercantil și superficial este destul de fragilă; ideea de echipă nu trebuie să afecteze individualitatea și profesionalismul. În fine, un alt dezavantaj este acela al *confuziei de rol și atribuții*. Această situație poate rezulta (mai ales în organizațiile românești) din disponibilitatea excesivă. Specialiștii cu atribuții neclar stabilite pot deveni dubluri ale superiorilor administrativi, îndeplinind sarcini și îndatoriri pe care aceștia nu le pot onora (participarea la întruniri de protocol, evenimente de caritate ș.a).

În cadrul organizației, departamentul de relații publice are relații complexe cu celelalte departamente. Astfel, sunt importante conexiunile cu departamentul de marketing, cu care în consecință este adesea confundat (așa cum se confundă adesea de către publicul larg reclama cu relațiile publice) și în consecință se consideră în mod greșit că relațiile cu orice public sunt de responsabilitatea departamentului de marketing. În tot cazul, într-o organizație oarecare se recomandă armonizarea activităților celor două departamente, care evoluează pe traiectorii adesea paralele (spre pildă atunci când departamentul de marketing organizează o campanie de vânzare a unor produse nu tocmai ecologice, departamentul de relații publice nu trebuie să lanseze o campanie de sprijin a produselor "verzi").

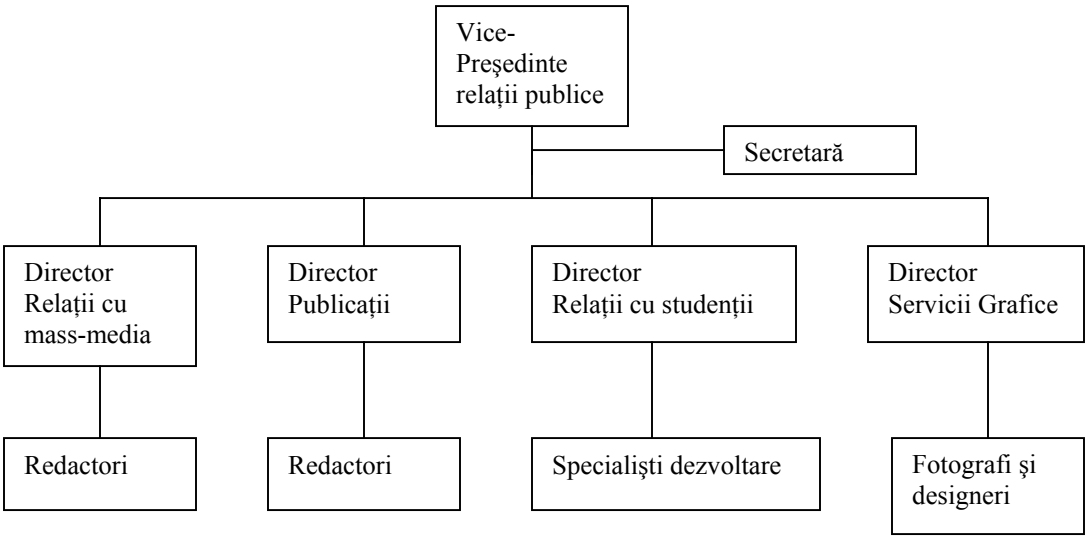
Un alt departament cu care departamentul de relații publice are în mod obișnuit conexiuni este cel juridic. În general între cele două departamente nu se stabilesc relații cordiale întrucât consilierii juridici abordează situația din perspectiva "no comment" în timp ce specialiștii în relații publice privilegiază transparența și deschiderea; consilierii juridici sunt obișnuiți cu practica extinderii de timp în amânarea proceselor, iar în relațiile publice sunt pe ordinea de zi termenele limită de realizare a unei sarcini. În fine, consilierii juridici sunt chemați în situație de conflict în timp ce specialiștii în relații publice mențin reciprocitatea și armonia în relații. Însă, în ciuda tensiunii potențiale, specialiștii în relații publice pot contribui la redactarea comprehensivă a textelor juridice care sunt înțelese mai greu din cauza limbajului specific.

Alte probleme mai apar în privința relației cu departamentul de resurse umane; întrebarea care se pune în acest caz este dacă politica de comunicare internă este responsabilitatea departamentului de resurse umane sau a celui de relații publice (angajații fiind unul din publicurile interne ale organizației)? Sau, confuzii se pot face cu departamentul de dezvoltare în sensul că între atribuțiile acestuia din urmă poate apare sarcina "întreținerii bunelor relații organizaționale". Oricum, cele două departamente trebuie să-și armonizeze activitățile; relațiile publice pot oferi consiliere în redactarea materialeleor și în tehnicile specifice de cercetare-evaluare. Mai jos, se află drept exemple câteva diagrame, care arată atât locul departamentului de relații publice în organizație, cât și posibilele componente ale unui astfel de departament[22]:

[22] *idem*, p. 68



Departamentul de relații publice al unei universități din Statele Unite:



Apelul la o *firmă de relații publice* poate presupune mai multe moduri de lucru:

a) firma asigură consultanță lăsând execuția pe seama echipei interne de specialiști;
b) firma asigură consultanță și lucrează alături de echipa clientului;
c) firma asigură consultanță și preia întreaga aplicare a programului;

Din punctul de vedere al organizației, și soluția implicării unei firme de relații publice presupune avantaje și dezavantaje[23]. Dintre avantaje se pot remarca: *flexibilitatea* (aplicând programe care trebuie să se plieze pe realități organizaționale diverse, consilierii dobândesc capacitatea de a se adapta din mers la circumstanțele schimbătoare), *obiectivitatea* (nefiind implicați decât temporar în problemele organizației consilierii vor aprecia situația dintr-o poziție de detașare emoțională, ceea ce de multe ori e util), *experiența* (cunoașterea evoluției unor cazuri asemănătoare poate folosi la evitarea erorilor de aplicare a programului de relații publice). De asemenea, un alt avantaj este *varietatea talentului și aptitudinilor consilierilor* (paleta de servicii oferite este mai largă decât în cazul departamentului) precum și *întinderea geografică a operațiunilor*, care

[23] *idem*, pp. 74-84

contribuie la sporirea experienței. În fine, unii autori sunt de părere că o astfel de consiliere ar avea capacitatea *de a întări şi promova echipa internă.*

Din punctul de vedere al organizației, dezavantajele apelului la o firmă de relații publice sunt complementare cu dezavantajele apelului la departamentul propriu[24]: *aboirdarea superficială a problemelor clientului* (din pricina necunoaşterii realității organizaționale), *lipsa angajamentului complet* (o firmă de relații publice are simultan mai mulți clienți, ceea ce-i poate afecta prestația), *nevoia de informare şi de îndrumare din partea conducerii superioare* (firma poate avea nevoie de asistența echipei de conducere superioare, al căror timp e de obicei limitat de alte solicitări), *timpul consumat pentru cunoaşterea organizației* şi *costurile ridicate.*

Din punctul de vedere al firmei, dezavantajul major al apelului la o firmă de relații publice e constituit de *opoziția internă.* Fie că e vorba de opoziția echipei interne care se poate simți afectată de apelul la o altă echipă de specialişti, fie că e vorba de opoziția membrilor organizației față de o echipă necunoscută, opoziția se manifestă şi are o intensitate variabilă, de la non-acceptare tacită până la respingere categorică.

O anchetă realizată asupra consilierilor din Statele Unite a relevat că ei se lovesc de următoarele obstacole (în această ordine): discutarea problemelor de cost e dificilă, în interiorul se manifestă rezistența la schimbare precumşi rezistența la sfatul exterior; rezistența la sfatul exterior, există conflicte neprevăzute de personalitate şi convingeri şi, nu în ultimul rând, există o lipsă de înțelegere a relațiilor publice de către clienți şi o lipsă de disponibilitate a clienților.

Dincolo de aceste considerente, pentru organizație un alt dezavantaj al apelului la consilierii de relații publice este costul mai ridicat al operațiunilor şi, în afară de o eventuală situație de criză, termenul mai lung de executare a programului.

1.5 Statutul şi rolurile specialistului în relații publice

Competențe şi capacități ale specialistului în Relații Publice

În esență, *competențele* sunt *clase de cunoştințe şi abilități* care se referă la *clase de acțiuni sociale*, în virtutea cărora oamenii realizează *roluri sociale.*În această perspectivă, fiecare individ social realizează, în mod normal, trei *roluri*: un *rol social general* (rolul de *om* dotat cu raționalitate şi cu atributele *socialității),* un *rol social concret-istoric* (rolul de *cetățean* care trăieşte în contextul unei istorii concrete), şi un *rol profesional.* Toate cele trei roluri generează competențe specifice, care se dobândesc prin educație şi în primul rând prin educație instituționalizată.

Rolul profesional se împarte, la rându-i, în competențe specifice.

În ultimă instanță, un specialist în relații publice este dotat cu:

a) competențe general-umane şi concret-istorice;
b) competențe profesionale propriu-zise;

Fiecare competență este formată dintr-un ansamblu de *capacități*. Dacă o competență se referă la o clasă largă de cunoştințe şi abilități o capacitate se concretizează printr-un *grup restrâns, determinat de cunoştințe şi abilități, prin care pot fi realizate acte*

[24] Dennis Wilcox, *Essentials of Public Relations*, Addison-Wesley Educational Publishers, 2001, pp. 99-100

*profesionale precise.*Altfel spus, *capacitățile cuprind cunoştinţele şi deprinderile (abilitățile operaționale) necesare pentru satisfacerea unei solicitări profesionale determinate.*

În contextul celor de mai sus, competențele şi capacitățile specialistului în Relații Publice se structurează astfel:

I. clasa componentelor general-umane şi concret-istorice cuprinde *capacități* precum:

- capacitatea (cunoştinţe şi abilități) de utilizare a *discursului rațional*;
- capacitatea înțelegerii specificului istoric şi cultural al epocii istorice prezente, în contextul altor epoci istorice etc.

II. clasa componentelor profesionale propriu-zise cuprinde componente distincte şi capacități precum:

a) *competența influențării sociale,* realizată prin însumarea *capacităților* de cunoaştere şi influențare a indivizilor, grupurilor, organizațiilor etc.

b) *competența comunicațională,* în care sunt incluse capacități precum: limbaje de comunicare (informatice, limbi străine, limbaje non-verbale etc), elaborarea şi analiza mesajelor, structuri şi tehnologii mass-media, comunicare organizațională, comunicare interpersonală etc.

c) *competența valorificarii contextelor comunicaționale*, în care sunt însumate *capacități* precum:

- utilizarea contextelor culturale;
- utilizarea contextelor geopolitice etc.

Inventarierea competențelor şi capacităților este esențială pentru proiectarea *programelor de instruire* (de învățământ), pentru detectarea şi utilizarea celor mai potrivite strategii de învățare şi pentru formarea – în ultimă instanță – a unor specialişti în Relații Publice performanți, în concordanță cu solicitările prezente de perspectivă ale pieței muncii.

Atribuții şi roluri ale specialistului în relații publice

Din convorbirile realizate cu specialişti în relații publice s-a desprins concluzia că funcția presupune următoarele sarcini[25]:

1. *Scrierea* - compunerea de relatări, ştiri tipărite sau transmise – comunicate, dosare de presă, replici, prezentări, discursuri ale unor persoane marcante din orgnaizație etc.
2. *Relațiile cu mass-media*: contactarea diferitelor departamente de actualități ale posturilor de radio-tv şi a cotidienelor şi întreținerea unei relații cordiale cu reprezentanții constanți ai acestora.
3. *Cercetarea*: obținerea informațiilor despre opinia publică (tendințe, probleme potențiale, climat socio-politic, preocupări ale consumatorilor etc.)
4. *Managementul*: definirea împreună cu membrii echipei de conducere a publicurilor organizației, stabilirea strategiilor, a scopurilor, obiectivelor şi priorităților acestor strategii.
5. *Consilierea*: sfaturi acordate echipei de conducere asupra mediului social-politic, răspunsurilor la probleme critice sau sensibile, răspunsurilor la situații de criză.

[25] Glenn Broom, Scott Cutlip, Allan Center, *Effective Public Relations*, Prentice Hall, New Jersey, 1994, cap. 1, pp. 33-34

6. *Evenimente speciale*: organizarea şi conducerea conferinţelor de presă, a concursurilor, aniversărilor, inaugurărilor, zilelor porţilor deschise etc.

7. *Comunicarea orală:* apariţia în faţa unor audienţe sau pregătirea unor membri ai conducerii pentru apariţia publică.

8. *Producţia audio-vizuală*: crearea de materiale folosind capacitatea mass-media, înregistrări şi editări, precum şi pregătirea prezentărilor audio-vizuale.

9. *Antrenarea* membrilor echipei de conducere în privinţa prezentărilor şi prezenţei în public.

10. *Contactul:* întâmpinarea şi găzduirea persoanelor importante care vizitează organizaţia.

Dincolo de sarcinile specifice funcţiei, s-a constatat că în cazurile practice diferă dozajul acestor atribuţii, şi totodată locul ocupat de specialiştii în relaţii publice în organizaţii. Interviurile şi sondajele privind locul şi rolul specialiştilor din organizaţii au condus la conturarea anumitor *roluri* ale practicienilor de relaţii publice[26]:

A. *Tehnician*: în acest rol specialiştii în relaţii publice nu sunt prezenţi când se definesc problemele de interes maxim pentru organizaţie şi se adoptă soluţii pentru problemele cu care se confruntă organizaţia. Ei introduc programul de relaţii publice fără să cunoască uneori nici motivele pentru care se implementează, nici rezultatele dorite. Practicienii petrec mult timp în aspectele tehnice ale comunicării: scriu relatări de presă, discursuri, sunt redactori ai revistelor pentru angajaţi, organizează conferinţele de presă.

B. *Expert*: specialiştii aflaţi în acest rol sunt priviţi ca experţi atât în identificarea problemelor cât şi în adoptarea soluţiilor: ei definesc problema, dezvoltă programul şi îşi asumă răspunderea pentru succesul sau eşecul acetsuia. Datorită pasivităţii, managerii devin o verigă lipsă în lanţul strategic al organizaţiei, fiind complet dependenţi de expert. Dezavantajul acestui rol este uşor de ghicit: expertul e socotit răspunzător pentru eşecuri chiar dacă nu a putut controla toate variabilele situaţiei.

C. *Promotor al comunicării*. În acest rol, specialiştii în relaţii publice sunt mediatori şi interpreţi între organizaţie şi publicurile sale. Scopul lor este menţinerea comunicării bilaterale, înlăturarea barierelor şi menţinerea canalelor de comunicare deschise. Practic, stabilesc agende de discuţii, sintetizează şi reafirmă vederi, comentează interacţiunile şi concluzionează diverse puncte de vedere. Ei ocupă rolul de graniţă-tampon şi servesc drept releu de legătură între organizaţie şi publicurile sale.

D. *Promotor al rezolvării de probleme*. În acest rol, specialistul îi ajută pe manageri să aplice în relaţiile publice acelaşi proces de conducere pas-cu-pas utilizat pentru rezolvarea altor probleme organizaţionale. Relaţiile publice devin o funcţie de echipă pe care o asigură toţi managerii de linie împreună cu directorul de relaţii publice, colaborând de la prima întrebare până la evaluarea finală. În acest caaz, specialistul în relaţii publice ia parte la decizii mai mult ca cel aflat în rolurile "A" sau "C".

Cercetările sociologice care s-au desfăşurat în Statele Unite cu scopul de a testa realitatea cu privire la aceste roluri au constatat următoarele[27]*:*

a. există diferenţe între bărbaţi şi femei privind adoptarea rolurilor: 51% dintre bărbaţi se regăsesc în roul "B", în timp ce doar 34% dintre femei se regăsesc în acest rol.

[26] *idem,* pp. 42-43
[27] *idem,* pp. 44-48

În privința rolului "A" lucrurile se inversează: 51% dintre femei se regăsesc în acest rol, în timp ce doar 21% dintre bărbați au un post caracterizat prin activități tehnice.

b. rolul "A" este adoptat mai frecvent de persoanele cu experiență redusă;

c. o corelație interesantă s-a constatat în privința influențelor mediului:

- "C" predomină în organizații cu cadru social turbulent dar cu agresivitate scăzută (concurență scăzută)
- "A" e caracteristic unor organizații cu medii relativ stabile, paşnice
- "D" şi "B" se întâlnesc mai frecvent în medii intens concurențiale; rolul B e preferat când se impun acțiuni şi decizii prompte, iar "D" atunci când există timp pentru a se recurge la o rezolvare algoritmică a problemei

d. toate tipurile de câştig de informație îi ajută pe specialişti să se transfere în roluri de conducere (cei aflați în rolul "A" nu mai recurg la folosirea cercetării după 6 ani de experiență);

e. efectul "tavanului de sticlă": există totuşi un decalaj de salarii şi de sarcini între bărbați şi femei: mai degrabă bărbații se transferă din rolul A" în rolul "B" sau "C";

Concepte cheie

- relații publice
- spațiu public
- departamente
- firme
- specialist în relații publice

REZUMAT

Scopul relațiilor publice este să construiască şi să mențină bunele relații cu categoriile de public cu care vine în contact (Grunig şi Hunt[27]): *relațiile publice reprezintă managementul comunicării între organizație şi publicurile de care depinde buna ei funcționare.* Într-o altă viziune, scopul relațiilor publice este să ajute organizațiile *să se adapteze la mediu* (H. Childs)[28].

Specialiştii în relații publice trebuie să aibă o serie de competențe generale, pe lângă competențele profesionale propriu-zise. În cadrul organizațiilor aceşti specialişti pot ocupa o serie de roluri: tehnician al comunicării, expert, promotor al comunicării, promotor al rezolvării de probleme.

Întrebări de verificare

1. Care sunt principalele spații simbolice la care se raportează relațiile publice?
2. Care sunt tipurile de definiții ale RP în viziunea Cristinei Coman?
3. Prin ce se disting relațiile publice de alte domenii (marketing, publicitate, relații cu publicul)?
4. Care sunt principalele momente în evoluția istorică a relațiilor publice?
5. Care sunt argumentele pentru înființarea unui departament de relații publice ăntr-o organizație? Dar pentru a apela la o firmă?
6. Prin ce atribuții se defineşte rolul de expert în comunicare într-o organizație?
7. În ce roluri se regăsesc specialiştii în relații publice?

Aplicație rezolvată

1. Enumerați trăsăturile de personalitate care, pe lângă cele amintite în curs, pot fi considerate cerințe pentru succesul unui specialist în relații publice.

Bill Cantor şi Chester Burgess[28] prezintă următoarele trăsături de personalitate ca fiind necesare pentru succesul profesional:

1.Rezistența la tensiune: mulți practicieni de relații publice par să fie în elementul lor în situații presante, şi par să demonstreze că soluția mai bună nu este rezolvarea problemelor pe cale abstractă, ci prin acțiune directă.

2. Inițiativa individuală: de multe ori trebuie să fie luate măsuri înainte ca situația sau problema să ia proporții. În asemenea cazuri e dăunător să se aştepte instrucțiuni, e preferabil să se anticipeze şi să se prevină cursul evenimentelor.

3. Curiozitate şi dorința de a învăța. Profesionistul în relații publice trebuie să fie mereu interesat de a învăța totul despre produs, serviciu, client sau organizație, şi depsre mediul înconjurător. Întrucât relațiile publice nu sunt o știință exactă, unele demersuri s-ar putea solda cu eşecuri parțiale, ceea ce trebuie însă privit ca o oportunitate de a învăța.

4. Energie, hotărâre şi ambiție. Foarte mulți dintre experții în relații publice sunt stimulați de problema pe care trebuie să o rezolve şi nu se tem chiar să îşi asume o proporție de risc calculat.

5. Gândirea obiectivă. Specialistul în relații publice trebuie să fie cât mai obiectiv posibil şi să se bazeze pe fapte atunci când apreciază o situație. E recomandabil să ştie ce să spună şi când să spună, iar pentru aceasta trebuie să aibă un fin simț al observației şi să acorde atenție la detalii.

6. Atitudine flexibilă. E foarte important că specialistul în relații publice să aibă capacitatea de a vedea lucrurile şi din punctul de vedere al altor actori sociali (organizații concurente, mass-media, minister, audiențe ostile etc.)

7. Disponibilitatea de a-i ajuta pe ceilalți. Interesul şi bunăvoința pentru succesul şi satisfacția celorlalți (membri ai organizației, clienți, jurnalişti) este un atu în profesia de relații publice.

8. Atitudinea prietenoasă. Specialiştii în relații publice trebuie să fie percepuți ca persoane prietenoase, agreabile şi sincer interesați de cei din jurul lor; în acest fel se dezvoltă şi menține o largă paletă de relații personale care pot deveni utile în profesie la un moment dat.

9. Versatilitatea. Specialistul în relații publice are capacitatea de a acționa într-o varietate de domenii; abilitatea de a se concentra asupra unor subiecte variate îi ajută să se adapteze rapid la noi sarcini şi probleme multiple ale clienților.

10. Lipsa vanității. Pentru că adesea funcționează drept catalizatori ai rezolvării de probleme, specialiştii în relații publice sunt persoane mai puțin proeminente în viața publică decât celelalte persoane aflate pe poziții importante în organizație. Adesea ei lucrează pe fundal, pentru a construi imaginea altor persoane cheie din organizație care se află "în lumina reflectoarelor".

[28]Bill Cantor, Chester Burgess, *Experts in Action: Inside PR,*, Longman, New York, 1989, *apud* Cutlip, Center, Broom, 1994, pp. 51-52

Teme pentru aplicații

1. Identificați pe un caz real atribuțiile unui specialist în relații publice, rolul în care se încadrează şi avantajele/dezavantajele concrete pentru organizație ale rolului respectiv. Cum s-ar putea reproiecta postul analizat?

2. Prin ce se deosebesc relațiile publice atunci când se referă la imaginea unei organizații din sfera culturală față de cazul unei organizații oarecare? Răspundeți la întrebare printr-un eseu.

3. Analizați într-o organizație la alegere relația funcțională şi comunicațională între departamentele: comunicare, relații publice, juridic.

Bibliografie

Cristina Coman, *Relațiile publice. Principii şi strategii*, Polirom, Bucureşti, 2001

Glenn Broom, Scott Cutlip, Allan Center, *Effective Public Relations*, Prentice Hall, New Jersey,1994

Dennis Wilcox, *Essentials of Public Relations*, Wesley Educational Publishers, New York, 2001

7. FUNDAMENTE TEORETICE. DOMENII ŞI PARADIGME

Obiective
a) Conceperea relațiilor publice în perspectiva proceselor de influențare socială şi realizarea distincțiilor între relațiile publice şi alte forme de influențare socială
b) Situarea fundamentelor teoretice ale relațiilor publice în domeniul psihologiei sociale şi în domeniul teoriei comunicării;
c) Descrierea relațiilor publice ca procese de comunicare prin utilizarea unor modele comunicaționale şi sistemice.

Definirea relațiilor publice şi precizarea sensurilor de bază ale acestora, operate mai sus, s-au realizat, în contextul unei necesare investigații bibliografice, prin raportare prioritară la *practica relațiilor publice.*Într-adevăr, atât în plan istoric cât şi în orizont contemporan, practicarea efectivă a relațiilor publice evidențiază manifestarea acestora drept strategii şi tehnici de *comunicare aplicată*, utilizate în procesele de comunicare din interiorul şi exteriorul organizațiilor şi instituțiilor publice, dintre acestea şi mass-media. Din acest unghi privind lucrurile, este de reținut faptul prin care relațiile publice, indiferent de ținta spre care sunt focalizate – publicul, organizațiile, mass-media, sunt, înainte de toate, *procese de comunicare.* Drept urmare, abordarea teoretică a relațiilor publice impune analiza *modelelor comunicaționale* ale acestora.

7.1 Psihologia socială

Relațiile publice în contextul tehnologiilor de influențare socială

În contextul proceselor de influențare socială sunt dezvoltate şi practicate *tehnologii de_influențare sociale*. Cel mai adesea, relațiile publice sunt comparate cu *propaganda* (comunicarea politica) şi cu *publicitatea comercială*. După cum rezultă din schema următoare aceste tehnologii de influențare sunt radical diferite.

	Propagandă (comunicare politică)	Publicitate comercială	Relații Publice
SCOP	*Promovarea unor idei şi programe politice*	*Promovarea produselor şi serviciilor economice*	*Promovarea încrederii în organizații*
MIJLOACE	*Mesajul politic (electoral)*	*Mesajul economic (reclama)*	*PROGRAME DE R.P.*
PROCESE (TRANSFORMĂRI)	*Schimbarea opțiunilor politice*	*Schimbări în stilul de viață* (în comportamentul cotidian)	*Procese de comunicare socială între public şi organizație*

EFECTE	*Efecte vizibile la urne, la vot* (adeziunea politică)	*Efecte vizibile la „casa de marcaj”* (vânzare-cumpărare)	*Încrederea în organizații; organizațiile sunt sănătoase, adaptabile*

În esență, distincția dintre aceste procese de influențare socială are în vedere natura raportului dintre *informație* (drept conținut al mesajului public) şi *realitate* (cu sensul de „realitate socială” alcătuită din „fapte sociale”). În această logică, distincția poate fi operată în felul următor:

a) *propaganda* tinde să utilizeze, în chip natural, informații deformate, simultan, atât „pozitiv” cât şi „negativ” în raport cu ce credem a fi realitatea (firește, vom şti ce este efectiv realitatea socială doar în urma decantărilor istoriei şi pe baza investigațiilor sistematice, ştiințifice); deformarea informațiilor, într-un sens sau altul, face de altfel parte din naturalețea jocului politic, a competiției pentru putere;

b) *publicitatea comercială* operează doar cu imagini deformate ”pozitiv”, din dorința de a aduce în prim plan doar calitățile pozitive ale produselor propuse spre vânzare, care se presupun a fi cele mai pregnante în raport cu celelalte produse similare;

c) *relațiile publice* tind spre construirea încrederii publicului în organizații, utilizând drept singur argument adevărul, informația verosimilă, credibilă; drumul relațiilor publice - ca proces de influențare socială - este cel mai dificil, este plin de asperități; este un drum cu mari provocări profesionale, deontologice, dar este un drum care înnobilează comunicarea în era democrației.

Relațiile publice şi teoria reprezentării sociale

Ca fundament teoretic al relațiilor publice în psihologia socială se poate considera nu numai teoria influenței sociale, ci şi teoria reprezentării sociale. Dacă se consideră această perspectivă, centrul de greutate se modifică de la procesul de relații publice la actorii implicați şi la percepția publică – mai precis, asupra imaginii organizațiilor şi a imaginii personajelor-cheie (a reprezentanților organizațiilor). Aşadar, dacă prin ideea de influență socială se lua în discuție aspectul dinamic şi procesual al relațiilor publice, prin ideea de reprezentare socială se accentuează efectul cognitiv şi simbolic al relațiilor publice, ca instrument de intervenție cu scop strategic.

Reprezentarea socială este „*un proces de elaborare perceptivă şi mentală a realității ce transformă obiectele sociale (persoane, contexte, situații) în categorii simbolice (valori, credințe, ideologii) şi le conferă un statut cognitiv, permițând înțelegerea aspectelor vieții obişnuite printr-o racordare a propriei noastre conduite la interiorul interacțiunilor sociale”*[13]. Pentru relațiile publice sunt relevante numai câteva aspecte desprinse din cercetările desfăşurate în acest domeniu.

[13] N. Ficher, *Les concepts fundamentaux de la psychologie sociale*, Dunod, Paris, 1987, p. 118.

Rolul comunicării în generarea reprezentărilor sociale

În această privință, Serge Moscovici [14] insistă asupra importanței comunicării, care joacă un rol fundamental în constituirea reprezentărilor:

a) la nivelul interindividual, există o dispersie inegală şi un decalaj al informațiilor privind obiectul reprezentat; indivizii se vor focaliza asupra anumitor aspecte ale obiectului reprezentat, în funcție de interese şi de intensitatea implicării lor ;
b) există o interdependență între activitatea cognitivă şi condițiile ei sociale de exercitare – interdependență care poate fi relevată prin „obiectivare" şi „ancorare" ca procese de formare a reprezentărilor;
c) la nivel instituțional, sistemele de comunicare mediatice intervin prin procesele de difuzare (formarea opiniilor), propagare (formarea atitudinilor) şi propagandă (formarea stereotipurilor).

Aşadar, comunicarea (şi în mod implicit relațiile publice) reprezintă instrumentul prin care se construiesc reprezentările sociale, condiția de posibilitate şi determinare a acestora. Atât comunicarea interindividuală cât şi cea mediatică au contribuția lor în conturarea acestor entități simbolice care sunt reprezentările/imaginile instituțiilor sau persoanelor publice.

Elementele componente ale reprezentării sociale.

Dacă studiile lui Moscovici se refereau cu precădere la mecanismul de formare a reprezentărilor sociale, teoria nodului central [15] se centrează pe elementele componente ale acestora. Conform acestei teorii, la reprezentările sociale se pot identifica:

a) un *nod central*, care are două funcții:
- o funcție generativă: determină semnificația celorlalte elemente ale reprezentării, le conferă sens şi valoare;
- o funcție organizatorică: determină legătura şi poziția relativă a celorlalte elemente pe care le unifică;

b) *elementele periferice*, cu alte funcții:
- funcția de concretizare: elementele periferice depind de context şi permit ancorarea reprezentării în realitate, în termeni inteligibili şi transmisibili;
- funcția de reglare: permit adaptarea reprezentării la evoluția contextului social-cognitiv.
- funcția de apărare: transformarea reprezentării se va realiza când e nevoie, la nivelul periferic, protejându-se nodul central;

Importanța elementelor periferice pentru funcționarea reprezentării reiese şi din funcțiile suplimentare pe care i le atribuie Flament[16]:

- elementele periferice sunt prescriptive pentru comportamentul şi luările de poziție ale subiecților vizați;
- permit o modulare personalizată , determinată de apropierea de un individ sau de un context specific, care determină sisteme periferice distincte cu condiția să fie compatibile cu acelaşi nod central (de aici, necesitatea ca în etapa de cercetare a

[14] Serge Moscovici, *Fenomenul reprezentărilor sociale,* coord. A. Neculau – *Reprezentările sociale,* Polirom, Iaşi, 1997, pp. 15-72
[15] Jean-Claude Abric, *Reprezentările sociale: aspecte teoretice*, în coord. A. Neculau – *Reprezentările sociale*, Polirom, Iaşi 1996, pp. 107-122
[16] *idem*, p. 119

procesului de relaţii publice să se caracterizeze cu acurateţe segmentul de public vizat cât şi caracteristicile imaginii la nivelul accelui segment).

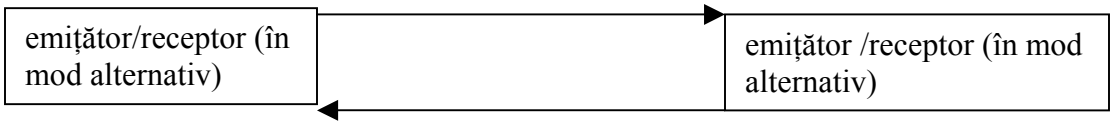
În privinţa relaţiilor publice, implicaţiile aparţin sferei modificării unor percepţii sociale deja formate. Teoria nodului central atrage atenţia asupra posibilităţilor şi direcţiilor de acţiune în modelarea imaginii unei organizaţii/persoane publice, furnizând două elemente utile: (1)o posibilă cale de urmat în operaţionalizarea imaginii respective, atât în punctul de plecare cât şi în cel final: reprezentarea schematică a reprezentării sociale; (2) distincţia dintre nodul central şi elementele periferice permite identificarea punctelor în care se poate modifica imaginea respectivă: din cele de mai sus reiese că numai elementele periferice sunt permeabile la campaniile de imagine.

În lucrarea de faţă s-au tratat numai aspecte sumare ale teoriei reprezentărilor sociale, aspecte care pot folosi nu numai pentru teoria ci şi pentru practica relaţiilor publice.

7.2 Teoria comunicării.

Relaţiile publice din perspectiva modelelor comunicării

Un prim model cu care relaţiile publice se pot asimila este modelul circular al lui Schramm:



Relaţiile publice pot fi asimilate cu modelul lui Schramm[16], caz în care accentul va cădea pe unele aspecte tehnice ale transferului de semnificaţii, precum şi pe adecvarea între câmpul de referinţă al sursei (organizaţia) cu câmpul de referinţă al destinatarilor (publicurile).

a) în privinţa transferului „tehnic" de semnificaţii codificator/ decodificator:

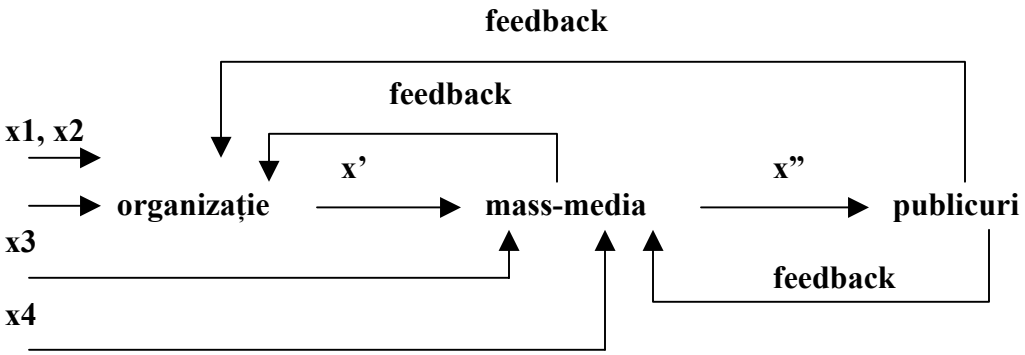
- existenţa unor canale de comunicare adecvate, capabile să realizeze performanţe în transmiterea mesajelor cheie stabilite**;**
- reducerea factorilor de mediu care distorsionează atenţia receptorilor;
- cadrul în care se produce comunicarea trebuie să fie adecvat în toate privinţele (fizică, temporală, socială, psihologică);

b) în privinţa semnificaţiilor vehiculate între cei doi actori colectivi :

- sistemele de referinţă ale emiţătorului şi receptorului trebuie să fie similare (în situaţia cea mai frecventă în cazul relaţiilor publice sistemele de referinţă diferă, emiţătorul va trebui să-şi adapteze câmpul de referinţă mai bogat la câmpul de referinţă mai sărac al receptorului, altfel comunicarea nu va avea loc);
- luarea în considerare în permanenţă a feed-back-ului;

[16] Ion Drăgan, *Paradigme ale comunicării de masă,* Şansa, Bucureşti, 1995, cap.1

Un alt model al comunicării cu care este utilă asimilarea relațiilor publice este modelul conceptual elaborat de Westley şi MacLean în prelungirea modelului ABX elaborat de Newcomb[17]. Dacă în modelul lui Schramm accentul cădea pe codificare/decodificare (deci pe necesitatea unui "câmp de experiență" comun) şi, respectiv, pe importanța feed-back-ului pentru sursă (deci pe alternanța rolului de codificator/decodificator) - în modelul conceptual al lui Westley şi MacLean accentul cade pe rolul intermediar jucat de mass-media în transmiterea conținuturilor şi deci în formarea imaginii organizației. O adaptare a schemei redate de McQuail pentru relațiile publice ar arăta în felul următor:



În acest model, în afară de cei trei „actori" importanți, mai sunt incluse:

- x1, x2 – evenimentele importante pentru organizație;
- x3, x4 – evenimentele selectate de mass-media pentru a se relata despre ele;
- x'- evenimentul ales de canal (mass-media) pentru a fi transmis
- x"- mesajul adresat de instituția mediatică audienței;

Din acest model reiese importanța mass-media care reprezintă unul din publicurile cheie ale organizației. Trăsăturile cele mai importante ale acestui model, cu implicații pentru teoria şi practica relațiilor publice, sunt:

- selecția multiplă între evenimentele din realitate, operată atât de „protagonişti" (echipa de conducere sau experții în comunicare din organizație) cât şi de jurnalişti;
- autoreglarea care se realizează, datorită diversității instituțiilor mediatice;
- distincția între „comunicarea cu un scop" inițiată de organizație şi alte tipuri de comunicare; modelul presupune că numai organizația are un scop, instituția mass-media fiind neutră şi aservită interesului public (aserțiune contestată de alte modele care nu se vor mai prezenta aici);
- importanța feed-back-ului care este multiplu (după cum rezultă din schemă);
- mass-media este unul din cele mai importante publicuri dar rolul său de releu nu trebuie absolutizat, organizația poate „stabili legătura" proprie cu publicul larg.

[17] Dennis McQuail şi Sven Windahl, *Modele ale comunicării pentru studiul comunicării de masă*, trad. Paul Dobrescu şi Alina Bârgăoanu, comunicare.ro, Bucureşti, 2001, pp. 40-41

7.3 Un model sistemic al relațiilor publice

În general, sistemul este un ansamblu de elemente în interacțiune, care constituie un întreg organizat, cu proprietăți specifice şi funcții proprii, deosebite de cele ale elementelor ce îl compun, o formație distinctă şi relativ autonomă în raport cu mediul înconjurător. Obiectele sistemului sunt, la rândul lor, totalități structurate (subsisteme), în cadrul cărora legile sistemului nu sunt identice cu cele ale elementelor componente. Sub unghiul relațiilor cu mediul, sistemele sunt închise sau deschise, iar din punct de vedere al capacității acestora de a se schimba, sistemele pot fi, în sens ascendent, cu autoreglare, cu autoorganizare şi cu autoinstruire.

Sistemele sociale, extrem de complexe, sunt în mod obişnuit, sisteme deschise cu autoinstruire. Funcționarea sistemelor, procesele acestora rezultă din prelucrarea intrărilor, prelucrarea internă a acestora (în primul rând prin procesare informațională) conform scopurilor sistemelor şi pregătirea ieşirilor, a influențelor către exteriorul sistemului, totul realizându-se prin permanenta „comparare" a ieşirilor, prin conexiunea inversă dintre acestea.

Complexitatea uriaşă a oricărui domeniu al vieții sociale nu poate fi depăşită, în sens cognitiv şi acțional, decât printr-o *abordare sistemică*. Aceasta este şi situația domeniului relațiilor publice. În fapt, relațiile publice reunesc într-o articulație de mare complexitate extrem de numeroase elemente şi procese, ceea ce face dificilă atât identificarea (definirea lor) cât şi stabilirea tehnicilor adecvate de intervenție şi de soluționare a problemelor specifice relațiilor publice. Acest aspect este puternic vizibil, nu în ultimul rând, prin persistența unor controverse privind comunicarea publică şi relațiile publice cel mai adesea, mai ales în spațiul anglo-saxon, comunicarea publică este inclusă în „relațiile publice" (public relations).

Teoreticienii proceselor de comunicare îi numesc pe cei care lucrează în relații publice „agenți de legătură". Sociologii se referă la aceştia ca „elemente de legătură a două zone de frontieră", prin aceasta înțelegându-se că cei ce lucrează în relațiile publice realizează transferul de informații între două sisteme. După cum reiese din ultimele rânduri ale unui document oficial privind relațiile publice, elaborat de Societatea de Relații Publice din S.U.A., „specialiştii în relații publice fac uz de o multitudine de deprinderi de comunicare profesională şi joacă un rol integrator în cadrul organizației şi între organizația propriu-zisă şi mediul exterior".

Practic, termenul relații publice a ajuns să fie denumit de mass-media şi marele public în alte moduri. Astfel, multe dintre marile firme americane preferă, de exemplu, termenul de *comunicații corporatiste*. Conform Ghidului Comunicațiilor Corporatiste (Directory of Corporate Comunications) din 1983, sintagma comunicații corporatiste este utilizată de 108 firme, după cum reiese din lista întocmită de revista „Fortune", ce cuprinde 500 din firmele americane cele mai mari. Termenul înglobează toate tipurile de comunicare din cadrul unei firme, cum ar fi publicitatea, publicații ale angajaților, biroul de ştiri, redactarea discursurilor, relațiile cu comunitatea, probleme guvernamentale şi telefoanele instalate special pentru a permite accesul rapid al clienților la firma respectivă.

Termenul de *probleme publice* reprezintă un alt înlocuitor larg folosit. Astfel, printre cele 63 de firme, din cele 500 de pe lista revistei „Fortune", care folosesc acest termen, multe sunt campaniile petroliere aflate printre cele 25 cele mai mari corporații americane.

Conform Consiliului Problemelor Publice, cu sediul la Washington, majoritatea specialiştilor care lucrează în probleme publice, activează în domeniul relaţiilor guvernamentale şi alte comunităţii, iar alţii în activităţi de tipul contribuţiilor corporatiste, relaţii cu mass-media, relaţii financiare, publicitate, probleme legate de clienţi şi grafică. Termenul este larg folosit şi în cercurile militare.

Multe corporaţii preferă termenul *comunicaţii de marketing*. Această activitate constă mai ales din publicitatea şi promovarea produselor.

Informarea publică este termenul larg folosit de instituţiile de servicii sociale, universităţi şi instituţii guvernamentale. Aceasta înseamnă că se difuzează doar informaţii, spre deosebire de comunicarea de convingere, considerată, în general, ca scop al relaţiilor publice. În concordanţă cu cea mai mare parte a legislaţiei de stat şi federale din S.U.A., instituţiile de stat au doar misiunea de a furniza informaţii şi nu de a susţine o anumită idee sau program.

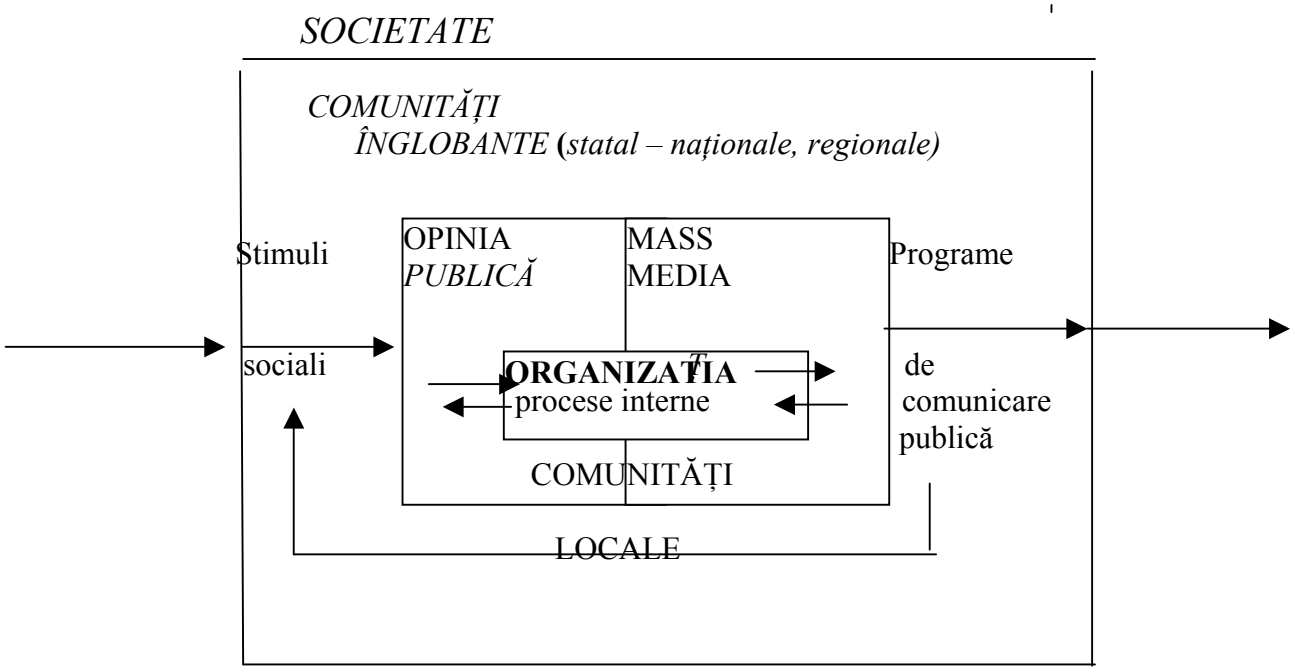
În raport cu cele de mai sus, pot fi formulate următoarele observaţii:

- din familia lingvistică născută pentru a desemna, printr-o expresie sau alta, conexiunile dintre „organizaţii" (în general) şi „public", termenii cei mai frecvent folosiţi şi care au drept urmă, şansele cele mai mari de a se generaliza sunt cei de „relaţii publice" şi „comunicare publică";
- în interiorul procesului relaţiilor publice, ca proces esenţial al vieţii unei organizaţii, un loc de prim plan realizează conducerea, opinia publică şi relaţiile cu publicul (intern şi extern al unei organizaţii);
- abordarea sistemică a relaţiilor publice permite punerea în evidenţă a legăturilor esenţiale dintre organizaţii şi viaţa publică, reliefând astfel expresia publică a vieţii sociale.

În ultimă instanţă, unitatea de referinţă în cadrul relaţiilor publice este, atât în sens istoric, sub unghiul originii relaţiilor publice, cât şi în sens funcţional, organizaţia. Aici trebuie observat un adevăr fundamental: un chip natural, scopurile organizaţiei nu se pot realiza decât în strânsă legătură cu scopurile societăţii, deci ale publicului (în sens general), ceea ce leagă indisolubil organizaţia de mediul extern, de societate. Evident, organizaţiile, cum se va vedea într-o abordare de sine stătătoare, sunt extrem de diverse (economice, educaţionale, militare etc.). Din punctul nostru de vedere, important este că ele, indiferent de natura lor, au o logică funcţională comună.

Dacă organizaţia este unitatea de referinţă, sistemele supraordonate organizaţiei, din perspectiva relaţiilor publice, sunt *opinia publică* (*publicul*) şi *mass-media*, cu interferenţele puternice care există între acestea.

Privind lucrurile în acest mod, *sistemul comunicării publice* poate fi schiţat astfel:



Analiza sistemică a comunicării publice face posibilă esențializarea întregului proces. Astfel, de la această altitudine, pot fi mai lesne observate următoarele:

- indiferent de natura organizației, esențiale sunt conexiunile cu publicul şi opinia publică şi cu mijloacele de informare şi orientare a opiniei publice (cu mass-media);
- programele de comunicare publică suportă o determinare „în cascadă", ele primind stimuli sociali şi trimițând semnale către:
  - societatea globală (în ultimă instanță);
  - societatea statal-națională (de regulă indirect);
  - comunitățile locale (mult mai frecvent şi în forme atât directe cât şi indirecte);
  - opinia publică aflată în proximitatea sferei de activitate a organizației şi către mass-media de profil sau interesată de specificul activității organizației;
  - resursele umane din interiorul organizației.

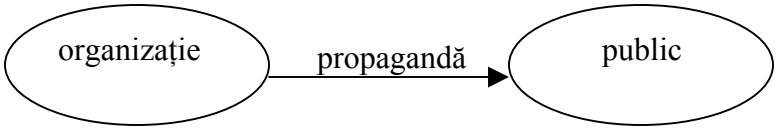
În cele de mai sus îşi află rădăcina şi domeniile de bază ale relației publice: comunicarea internă, relațiile în cadrul comunității locale, în mediul național şi internațional, relațiile cu mass-media.

Ansamblul acestor „trepte", prin care organizația este influențată şi influențează la rându-i, au un numitor comun esențial – *omul, oamenii, resursele umane*. În ultimii ani, în aria ştiințelor manageriale s-a dezvoltat impetuos *managementul resurselor umane*. Acesta se concentrează spre resursele umane interne ale organizației. Comunicarea publică face imperios neccesară, după cum rezultă din schița de mai sus, analiza şi abordarea simultană a resurselor umane interne ale organizației şi a celor externe, a celor reprezentate de „publicul extern", de opinia publică, de întreaga societate în ultimă instanță. Sub acest unghi, se întrevede deja necesitatea şi posibilitatea constituirii şi dezvoltării *managementului comunicării publice*, ca „ştiință globală" a expresiei publice a interacțiunilor sociale.

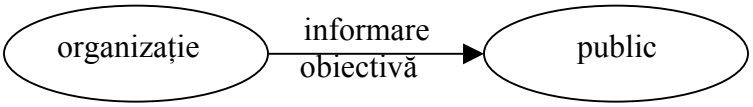
7.4 Modele în evoluția istorică a relațiilor publice

Grunig şi Hunt [19] consideră că istoria relațiilor publice se poate sintetiza în patru modele. Chiar dacă aceste modele au fost construite pentru Statele Unite, se pot identifica de regulă în orice altă țară. Mai mult, modelele au relevanță interpretativă şi dacă se consideră organizația ca unitate de analiză (deşi dacă pe ansamblul social s-ar identifica un model sau altul, organizațiile nu funcționează la unison din acest punct de vedere).

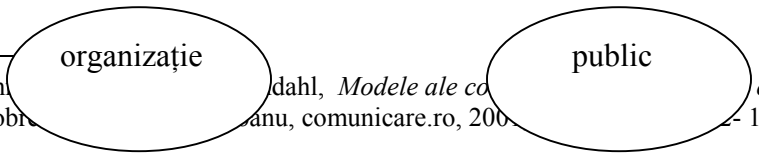
Primul model care poate fi identificat (în cea de-a doua jumătate a secolului XIX) este acela al acțiunilor de comunicare cu scop propagandistic: modelul *agent-popularitate*. În acest caz procesul de comunicare este unidirecțional şi asimetric, întrucât inițiativa de a comunica aparține sursei (organizației), care urmăreşte doar persuadarea publicului prin repetarea sau atractivitatea mesajului, fără a ține cont de doleanțele sau reacția publicului. Mai mult, în acest model adevărul ocupă un loc nesemnificativ; ca exemple mai apropiate în timp pot fi date orice acțiuni de propagandă (cazurile extreme: propaganda nazistă sau comunistă)



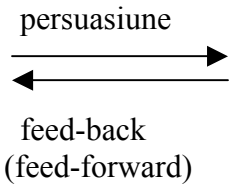
În modelul *informării publice* (începutul secolului XX) accentul cade pe difuzarea neutră a informației, scopul fiind crearea unei imagini pozitive a sursei, fără a falsifica adevărul. Acest model este tot unidirecțional, întrucât nu se urmăreşte şi înregistrează reacția de răspuns a publicului; practica relațiilor publice nu implică activități de cercetare şi planificare. În schimb, intenția sursei nu mai este aceea de deforma realitatea ca în cazul primului model, mesajele transmise se bazează pe realitate.



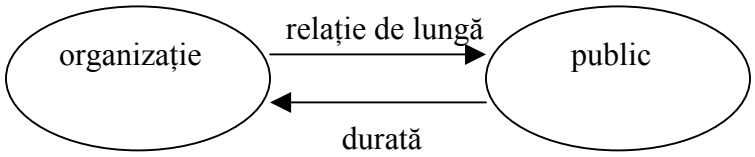
Cel de-al treilea model, *bidirecțional şi asimetric* (anii 1920-1960), are tot scopul de a convinge societatea/publicuri specifice. Diferența față de modelele anterioare este aceea că înainte de elaborarea mesajului se identifică caracteristicile publicului căruia se adresează (*feedforward)* astfel încât mesajul să se plieze pe aşteptările categoriilor de public vizate. Deci persuasiunea nu va avea ca suport falsificarea realității ci prezentarea mesajului într-o manieră adecvată receptorilor. Față de modelul informării publcice, se observă că în acest caz procesul devine bidirecțional prin înregistrarea *feed-back-ului* de la public. Modelul se numeşte „asimetric" deoarece scopul este doar influențarea publicurilor, fără a se lua măsuri de transformare a unor aspecte organizaționale în vederea adaptării. Exemplul cel mai concret îl constituie cazul unui partid politic care caută să atragă o masă cât mai mare de votanți.



[19] *apud* Den dahl, *Modele ale co comunicării de masă*, trad. Paul Dobr anu, comunicare.ro, 200 - 167



În fine, ultimul model (după anii ’60) este modelul *bidirecţional simetric*, care reprezintă situaţia de comunicare ideală în care sursa (organizaţia) şi publicurile au o poziţie echivalentă din punctul de vedere al controlului şi iniţierii comunicării. Situaţia este ideală în acest caz întrucât presupune o relaţie stabilă şi îndelungată între organizaţie şi publicuri, şi fixarea responsabilităţii organizaţiei faţă de receptorii vizaţi prin mesaj. În acest model se poate vorbi de profesionalism: se folosesc metode de cercetare şi strategii adecvate, fără a se neglija însă principiile etice. Consecinţa benefică a modelului atunci când e aplicat constă în prevenirea, evitarea sau rezolvarea operativă a conflictelor, cu avantajul unei imagini favorabile a organizaţiei.



Concepte cheie

- opinie publică
- proces de influenţare socială
- intenţionalităţi pozitive
- adevăr, încredere
- verosimilitate
- modele ale comunicării
- comunicare organizaţională
- sistem
- proces intern

Rezumat

Se pot privi relaţiile publice fie pornind de la psihologia socială (RP ca proces de influenţare a opiniei publice/ imaginea organizaţiei ca reprezentare socială) fie pornind de teoria comunicării, caz în care relaţiile publice devin componenta cea mai importantă a comunicării organizaţionale.

Nu în ultimul rând se situează paradigmele prin care se pot interpreta relaţiile publice. În capitolul parcurs se prezintă doar două dintre ele, modelul sistemic şi modelul de dezvoltare istorică al lui Grunig şi Hunt.

Întrebări de verificare

1. Care sunt principalele deosebiri între publicitate, propagandă şi relaţiile publice?
2. Care sunt componentele reprezentării sociale?
3. Cum acţionează comunicarea la nivelul rerezentării sociale?
4. De ce este relevant modelul Westley-McLean pentru relaţiile publice?
5. Care sunt sintagmele utilizate ca sinonime pentru relaţiile publice?
6. Câte modele au identificat Grunig şi Hunt în evoluţia istorică a relaţiilor publice şi care sunt aceste modele?

Teme pentru aplicaţii

1. Dați exemple concrete de procese de influențare socială în contextul actual şi comentați-le.

2. Cum funcționează relațiile publice ca proces de influențare socială în context intercultural? Răspundeți printr-un eseu.

3. Încercați să determinați, pentru un departament de relații publice al unei organizații, „intrările", „ieşirile" şi variabilele care structurează procesul intern.

4. Pentru o organizație reală, identificați variabilele perturbatoare din mediul extern. Cum afectează aceste variabile procesele interne? Construiți soluții pentru minimizarea efectelor negative.

5. Pentru o organizație accesibilă studiului, încadrați activitatea de relații publice în cele patru modele ale lui Grunig şi Hunt. Prezentați şi analizați elementele care v-au dus la concluzia respectivă.

Bibliografie

Serge Moscovici, *Psihologia socială sau maşina de fabricat zei***,** Editura Universității „Al I. Cuza", Iaşi, 1994

Adrian Neculau, coord., *Reprezentările sociale,* trad. Ioana Mărăşescu şi Radu Nicolau, Iaşi, Polirom, 1997

Dennis McQuail*,* Sven Windahl, *Modele ale comunicării pentru studiul comunicării de masă*, comunicare.ro, Bucureşti, 2000

8. SUPORTUL RELAȚIILOR PUBLICE

Obiective
a) Înțelegerea modului în care se articulează domeniile –suport ale relațiilor publice: mediatic, juridic, etic, imagologic ş.a.
b) Definirea opiniei publice drept concept fundamental pentru relațiile publice.
c) Dobândirea capacității de a caracteriza publicurile unei organizații reale.

8.1 Publicul – suport al relațiilor publice

În viziunea dicționarelor de profil[1], prin public se înțelege „categoria sociologică şi statistică ce desemnează o colectivitate de persoane, puțin numeroasă sau foarte numeroasă, concentrată sau dispersată spațial, omogenă sau eterogenă din diferite puncte de vedere (sex, grad de instrucție, profesie, apartenență politică, ideologică, rezidentă etc.), care are însă comun un centru de interes sau informații identice şi simultane la un moment dat". Plecând de la aspectele etimologice (publicus, derivat de la populus = popor), G. Gurvitch consideră că publicul se caracterizează prin atitudini şi opinii comune şi prin relativa continuitate a ideilor şi valorilor sociale.

Cu această accepțiune, noțiunea de public este relativ recentă, sub raport istoric însă, studiul publicului a început a se întreprinde prin aportul lui Gustave Le Bon, care consideră că în secolul nostru se deschide o „eră a mulțimilor"[2]. Analizând modificările de comportament ale individului aflat sub influența grupului, el a relevat faptul că în mulțime predomină afectivitatea şi sugestibilitatea, comportamentul colectiv al mulțimilor fiind, în consecință, preponderent irațional. De aceea, mulțimile sunt gregare, iar „psihologia mulțimilor" nu se poate defini prin constante valorice sau comportamentale; mulțimea rămâne eminamente spontană şi condusă de credințe pasagere, fără o fundamentare logică. Credulitatea şi atașamentul episodic față de mesaje sau persoane aflate, temporar, în topul unor semnificații de interes general, reflectă alte fațete ale mulțimii în ipostaza sa activă.

Dincolo de comunicarea directă prin conversație, comunicarea indirectă şi informarea colectivă constituie modalitățile principale de formare a publicului ca realitate sociologică. Ceea ce deosebeşte publicul de mulțime nu este numărul indivizilor (cantitatea), ci calitatea relației dintre aceştia şi spațiul social global: particularizarea unei „regiuni ontologice" prin obiectivarea unor interese relativ constante. Pe baza similitudinii acestor interese este posibilă dezvoltarea unor pasiuni şi formarea convingerilor a căror cultivare, prin informații de profil, contribuie la expansiunea publicului ca formație sociologică în textura spațiului social aflat în diversificare. În acest

---

[1] ***, *Dicționar de psihologie socială***, Bucureşti, Editura ştiințifică şi enciclopedică, , 1981, p. 204

[2] Le Bon, Gustave, *Psihologia mulțimilor*, Editura Anima, Bucureşti, 1990

sens, s-a apreciat corect că apariția imprimeriei şi a presei stă la baza apariției publicului în calitatea sa de „cetățean al galaxiei Guttenberg” [3].

Ca rezultat cumulat al celor trei revoluții ştiințifico-tehnice, noile componente ale muncii au creat şi instituționalizat noi mijloace de producere, difuzare şi specializare a informației. În consecință, „Galaxia Marconi”, „descoperită” de om prin radioteleviziune a contribuit, prin noua „tehnosferă” la realizarea unei „infosfere” caleidoscopice, aflată în curs de diversificare, în sincronie cu noile opțiuni valorice generate de noile componente ale muncii. De aceea, în prezent, s-a abandonat ideea unui public omogen, în favoarea unei realități incontestabile: aceea a „publicurilor”. Trecerea de la singular la plural semnifică logica mişcării istorice ireversibile în care pluralismul real al opțiunilor valorice creează segmente de opinie diferite în compatibilitate cu diversitatea reală a gestionării efective a deciziei la nivelul exigențelor lumii din era informațională.

O relație foarte expresivă a dimensiunilor subiective şi obiective în structurarea publicului o reprezintă proiecția socială a aspirațiilor individuale şi de grup.

În mod concret, aspirațiile relativ similare (dimensiunea subiectivă) ale unor segmente de opinie se concretizează în orizonturi de aşteptare concret determinate (dimensiuni obiective). Acestea, la rândul lor, reflectă intervalul de acceptare a mesajelor, constituind unități de evaluare a performanței conținutului sau formei mesajului. În general, evoluția socială antrenează şi uzura morală a acestor intervale de acceptare, fiecare generație preluând selectiv din patrimoniul generațiilor trecute, şi încercând, simultan, să-şi impună propriile orizonturi de aşteptare, în sincronie cu intervalul de acceptare care este caracteristic setului propriu de aspirații.

Din punct de vedere tipologic, literatura de specialitate distinge între următoarele tipuri de public:

a) *publicul de masă* este un rezultat al unui larg interes, resimțit în toate segmentele de opinie, pentru receptarea mesajelor. Această categorie de public nu se caracterizează, deci, prin comunitatea aprecierii „în masă” sau unanime a mesajelor, ci prin comunitatea de interese;

b) *publicuri dispersate* sunt cele care valorizează divergent mesajele;

c) *publicuri concentrate* valorizează relativ similar mesajele, dar şi cooperează între ele pentru creşterea autorității sursei care emite mesajele respective;

d) *publicuri omogene* valorizează convergent acelaşi tip de mesaj şi manifestă o frecvență ridicată în receptarea mesajelor;

e) *publicuri eterogene* rezultă prin agregarea unor segmente de opinie relativ eclectice, interesate constant față de un gen anume de mesaj, dar valorizându-l sensibil diferit;

f) *publicuri locale* – determinate pe criterii exclusiv spațiale;

g) *public participant* – când se afirmă prin participare nemijlocită la acțiune;

h) *public receptor* – caracterizat prin atitudine preponderent pasivă în raport cu mesajele;

i) public mondial – rezultat din transmisiunile în direct a unor manifestări de anvergură mondială, de exemplu, campionatul de fotbal.

După gradul de instituționalizare a sursei de mesaj, se mai cunosc: *publicuri organizate şi neorganizate*, *publicuri instituționalizate* şi *publicuri neinstituționalizate.*

[3] McLuhan, Marshal, *Galaxia Gutenberg*, Editura Politică, Bucureşti, 1975

După tonusul civic al participări, se cunosc: *publicuri de acţiune*, *publicuri pasive*, *publicuri apreciative.*

Dincolo de diferenţele lor specifice, toate tipurile de public stau la baza conturării, declanşării şi evoluţiei fenomenelor de psihologie colectivă. Nu identitatea aprecierilor, ci sensul comun al acestora contribuie la formarea publicului, confirmând ipoteza conform căreia, dacă „opinia este un fapt psihosocial, publicul este un fenomen social".

Prezentând „structurile de public" Ştefan Buzărnescu[4] arată:

a) *publicul general* cuprinde acele segmente de opinie care susţin principiile şi ideile generale care se vehiculează într-un spaţiu social dat. Exemplu: principiile moralei publice, drepturile omului. De obicei, opiniilor generale le corespunde un public general;

b) *publicul particular* grupează un segment specializat al opiniei publice, caracterizat prin interese comune şi împărtăşind aceleaşi valori.Exemplu: publicul literaturii de anticipaţie;

c) *publicul special* explică eterogenitatea comunităţilor care împărtăşesc valori comune într-un domeniu distinct al spaţiului social. De exemplu: suporterii sportului ca fenomen social, deşi sunt ataşaţi valorilor aferente mişcării sportive, nu toţi sunt în egală măsură interesaţi în toate genurile de sport. Unii au o atitudine sportivă faţă de mai multe genuri de sport în acelaşi timp, alţii numai faţă de unul singur, în timp ce alţii privesc sportul doar prin prisma aspectelor sale materiale, financiare etc.

8.2 Suportul mediatic al relaţiilor publice

Sprijinindu-se pe mass-media, *comunicarea de masă* presupune „comunicatori" profesionişti, specializaţi în transmiterea mesajelor prin diferite "medii", precum şi un sistem de control a comunicării. După cum s-a remarcat, cea mai cunoscută schemă de analiză a comunicării de masă este cea propusă de Harold D. Lasswell (*The Structure and Function of Communication in Society*, 1948), prin care sunt stabilite cinci direcţii de analiză, concentrate în cinci întrebări privind procesul comunicaţional: a) Cine; b) Ce spune?; c) Pe ce canal?; Cui?; e) Cu ce efect? Prin prima întrebare se vizează „condiţionarea" mesajelor şi sistemul normativ al instituţiei furnizoare de informaţii. Cea de-a doua întrebare are în vedere analiza conţinutului manifest al comunicării, interpretarea acestuia. Cea de-a treia se referă la studiul mediilor ca atare, a canalelor de transmitere a informaţiei, centrându-se pe probleme ce se referă la eficienţa şi raporturile dintre diferite tipuri de medii, la caracteristicile comunicaţionale ale fiecărui tip în parte, la factori de bruiaj etc. Întrebările a patra şi a cincea se referă la analiza audienţei şi a efectelor mesajelor mass-media. Dacă primul gen de analiză este esenţial pentru buna funcţionare a mass-media mai ales din raţiuni economice, analiza în celălalt registru a fost însoţită în permanenţă de interesul maxim pentru consecinţele comunicării mediatizate asupra societăţii. Din prima perspectivă, trebuie remarcat, chiar dacă numai în treacăt, că cerinţele economice ale funcţionării mass-media pot afecta funcţiile sociale ale acestora. Spre pildă, presiunea publicităţii asupra programelor mass-media poate eroda conţinutul democratic al acestora, în special în cazul televiziunii, deoarece anumite

[4] Ştefan Buzărnescu, o*p. cit.,* pp. 30-31

categorii ale populației, precum cei foarte săraci şi bătrânii, riscă să rămână în afara intereselor agenților economici care finanțează, direct sau indirect, programele difuzate.

Numeroase analize consideră că mass-media realizează rolul de „agendă a realității", aceasta dictând ordinea priorității problemelor sociale, prin interesul arătat față de o problemă sau alta. Se poate astfel deturna sensul real al evenimentelor, un moment din viața unui star-rock să fie prezentat ca un eveniment social major, în timp ce un conflict militar sau descoperirea unui medicament să fie prezentate sau nu, iar atunci când sunt prezentate să fie minimalizate. După cum s-a observat, mass-media moderne au tendința de a propune utopii şi idealuri intangibile, de a propulsa falşi eroi, neglijându-i pe cei adevărați.

Studii importante s-au realizat si asupra proceselor de tratare a informației difuzată prin mass-media. Ele au arătat că, de regulă, mass-media propune o imagine a realității care este serios diferită de realitatea ca atare (inclusiv în cazul transmisiilor directe T.V.). Principala cauză a acestei substituiri constă în utilizarea *principiului conflictului*, în temeiul căruia imaginea difuzată este construită şi reconstruită, lumea prezentată fiind mult mai conflictuală decât cea reală (se mizează, deci, pe ideea că asupra publicului au cel mai mare impact imaginile tensionate, conflictuale, dramatice, că doar în acest mod propusa inerție şi pasivitate a publicului pot fi depăşite).

Un fenomen de maxim interes îl reprezintă *mediatizarea evenimentelor sociale*. Simptomatic este că se admite practic unanim că imaginea pe care o avem despre evenimente sociale semnificative provine astăzi aproape exclusiv de la diferite medii de informare publică (televiziunea având rolul central). Lucrurile ar fi normale dacă n-ar exista o condiționare ideologică în prezentarea evenimentelor. Chiar şi într-o transmisie directă TV, condiționarea devine vizibilă prin cadrele utilizate, prin comentariu şi prin momentul ales pentru transmisie. În sensul celor de mai sus, au devenit de notorietate observațiile privind transmisiile făcute de Canalele TV 5 din Franța (prin preluarea transmisiei TVR, din decembrie 1989) şi CNN din S.U.A. (transmisia războiului din Golf, 1991). Nu în ultimul rând, s-a observat că transmisiile directe ale unor asemenea evenimente tind să fie organizate după *principiul spectacolului* şi chiar evenimentul în sine să fie structurat după acelaşi model, în condițiile în care agenții sociali (actorii evenimentului) nu pot face abstracție de prezența mass-media şi se comportă, de regulă conştient, în aşa fel încât să-şi asigure o imagine mediatizată cât mai avantajoasă.

Caracteristici ale mijloacelor de informare

Din acest ansamblu uriaş de procese vom reține, în cele ce urmează, doar câteva din caracteristicile funcționale ale celor mai frecvent utilizate mijloace de informare, cu o privire directă asupra modului de raportare la acestea a specialistului în relații publice[5].

Radioul Este foarte rapid. Este, de obicei, primul care transmite o ştire în câteva secunde de la momentul în care un reporter sau corespondent contactează redacția, ştirea poate fi difuzată. Este, în acelaşi timp, un mijloc de comunicare intim. Stațiile de radio au, adesea, o relație foarte personală cu ascultătorii lor, care, în schimb, le sunt, adesea, foarte loiali.

[5] Scott Cutlip şi colab., *Effective Public Relations,* Prentice Hall, New Jersey, 1994*,* pp. 259-310

Televiziunea. Este emoțională, întrucât oamenii iau parte sau li se creează impresia că iau parte instantaneu la acțiune, chiar dacă raportarea la această participare este pozitivă sau negativă. Televiziunea este axată pe spectacol. Dacă în relatare nu există spectacol (dramatic, amuzant, ieşit din comun) aceasta nu este adecvată pentru televiziune. De altfel, o regulă generală pe care trebuie să o respecte specialiştii în relații publice este aceea că în mesajele pe care le construiesc să introducă adevărate „sclipiri de inteligență". Stilul „clăpăug", plat, tern nu are aderență la public, indiferent de mijlocul folosit.

Revenind la televiziune, este imperios necesar să subliniem caracterul ei dinamic. Pentru a fi eficace, televiziunea are nevoie de sunet şi mişcare. De aceea, pentru a putea fi utilizată la TV, ştirea trebuie să fie dinamică. În acest sens există trei categorii de constrângeri (restricții) cărora trebuie să fiți pregătiți să le faceți față când lucrați cu televiziunea:

- constrângerea timpului. Televiziunea este îngrădită de ceas. Trebuie să vă croiți mesajul în aşa fel încât să se încadreze în limitele a 12 secunde, aşa-zisul „bit temporal".
- constrângerea reciprocității. Uneori, prezența echipelor de televiziune creează evenimente legate de „ştiri". Adesea se declanşează proteste anume pentru a exploata prezența echipei de realizatori de TV;
- constrângerea vizuală. Aşa cum am mai spus, numai mişcarea şi acei factori care „fac frumos" la TV vor face ca ştirea să fie transmisă. Dacă relatarea dumneavoastră este statică şi, mai rău, „clăpăugă" să nu sperați cumva că televiziunea se va ocupa de ea.

*Ziarele.*Sunt mijlocul de comunicare cu cea mai profundă pătrundere, palpabile, care se păstrează vreme îndelungată. Majoritatea prezintă aproximativ 25% ştiri de interes național şi 75% de interes local. În felul acesta, cel mai rapid puteți difuza ştirea dacă o redactați din punct de vedere local. Nu trebuie să uitați că liderii de opinie sunt cititorii de ziare.

*Agențiile de ştiri.*Serviciile lor asigură ştiri pentru mijloacele prezentate mai sus, aşa că, dacă aveți o ştire de interes național, o veți difuza prin agenția de ştiri.

Revistele. Acestea sunt publicațiile cu cea mai mare pătrundere. Trebuie numai să vă fixați ca obiectiv un grup uman de interese – mare, mic, tradițional sau radical – şi veți găsi cel puțin o revistă destinată a avea succes la un public specializat.

Buletinele informative. Au o mare putere de pătrundere fiind situate, din acest punct de vedere, în imediata apropiere a revistelor. Creşterea numărului de publicații electronice, disponibile în viitor, indică, în perspectivă, o audiență şi mai mare. Ele sunt foarte doritoare să transmită ştiri. Este cel mai bun mijloc de a accede la diferite organizații.

8. 3 Suportul organizațional al relațiilor publice

Este de netăgăduit că organizarea şi organizația au fost, de la începuturi, probleme vitale ale sistemului social. Cu două milenii şi jumătate în urmă, Sun Tzu, în *Arta războiului*, spunea: „În general, a comanda mulți oameni e acelaşi lucru cu a comanda câțiva. E o problemă de organizare"[6]. În lumea modernă, în lumea de azi, problemele de organizare s-au globalizat, s-au universalizat. Trăim într-o lume organizațională,

[6] Sun Tzu, *Arta războiului*, ANTET XX Press, Bucureşti, 1993, p. 36

organizaţiile având rolul de a structura şi de a face cu putinţă activităţile fundamentale, cele productiv-economice, politico-sociale, cultural-educaţionale.

În chip evident, perspectiva organizaţională[7] este de reală utilitate pentru ansamblul activităţilor umane şi, în acest context, pentru activităţile specifice relaţiilor publice, cu atât mai mult cu cât – aşa cum s-a remarcat deja – unitatea de referinţă în activităţile de relaţii publice este organizaţia.

După cum arătam anterior, relaţiile publice sunt înainte de orice, o strategie de comunicare organizaţională, şi, în acest context, sunt extrem de utile în gestionarea schimbării organizaţiilor.

Teoria dezvoltării organizaţionale a focalizat, în ultimă instanţă, atenţia asupra unei probleme extrem de complexe, şi mereu actuală – rezistenţa la schimbare a oamenilor şi, implicit, a organizaţiilor. În mod obişnuit, schimbarea generează o renunţare la stabilitate, la condiţiile şi contextul de acţiune intrate în obişnuinţă, fapt care, asociat cu imposibilitatea controlării viitorului anunţat prin schimbare, provoacă nesiguranţă, senzaţia lipsei de securitate (a locului de muncă în primul rând), nemulţumire şi – în ultimă instanţă – frica de schimbare. Oamenii devin inerţi şi apatici sau se împotrivesc, în diverse modalităţi, schimbării, încercând încetinirea sau chiar blocarea acesteia.Implicarea oamenilor în planificarea şi implementarea schimbării organizaţionale este hotărâtoare pentru orice proces de schimbare. Pentru aceasta sunt necesare încrederea sporită între conducere şi subordonaţi şi existenţa unui sistem de negocieri şi consultare în cadrul organizaţiei. O altă condiţie vizează omogenitatea de pregătire profesională a membrilor organizaţiei, potrivit rolurilor pe care le au, în aşa fel încât angajarea unitară a acestora în acţiunea de înnoire să fie efectiv posibilă.

8.4 Suportul imagologic al Relaţiilor Publice

În sens larg, imaginea semnifică o *„reflectare senzorială a unui obiect în conştiinţă sub forma unei senzaţii, percepţii sau reprezentări”*[8]. Într-un sens conturat mai în detaliu, imaginea este definită drept *„reprezentarea sensibilă sau tablou mental concret, rezultat al reflectării senzoriale a obiectelor şi a fenomenelor”*[9]. După analizatorul (organul de simţ) prin care se realizează, pot fi deosebite: imagini vizuale, auditive, tactile, sinestezice, gustative, olfactive etc. [10].

În mod obişnuit, termenul este utilizat în filosofie, în limbajul psihologiei şi al analizei estetice. Imaginea artistică, spre deosebire de imagine în sens general, are în

---

[7] Vezi *Teoria organizaţiilor* (coordonatori Neculai Bălan, Dumitru Iacob), în „Buletinul Învăţământului Militar”, anul III, nr.1-2, număr special, Bucureşti, 1996, p. 23 şi următoarele; Pentru detalii pot fi consultate: Ştefan Buzărnescu, *Introducere în sociologia organizaţională şi a conducerii,* Editura Didactică şi Pedagogică, Bucureşti, 1995; Dumitru Cristea, *Structurile psihosociale ale grupului şi eficienţa acţiunii***,** Editura Academiei, Bucureşti, 1994; Mihaela Vlăsceanu, *Psihosociologia organizaţiei şi a conducerii***,** Editura Paideia, Bucureşti, 1993; Chris Argyrys, *Organizational Behavior*: *A Managerial Viewpoint,* The Dryden Press, New York, 1983, Joseph L. Massie, *Esential of Management,* fourth, edition, Prentice Hall, New Jersey, 1987. *Management Consulting,* (Manualul consultantului in management) (traducere îngrijită, adnotată şi comentată de dr. George Pleşoianu, preşedinte AMCOR, Asociaţia Consultanţilor în Management din România), Bucureşti, 1992

[8] *** *Mic dicţionar enciclopedic*, Editura Ştiinţifică şi Enciclopedică, Bucureşti, 1986, p. 834

[9] *** *Dictionar d efilosofie***,** Editura Politică, Bucureşti, 1978, p. 344

[10] *** *Ibidem*, 346

vedere un „semnificant cu valoare estetică", o *„obiectualizare într-un material anumit: culoare, sunet, corp material tridimensional (piatră, bronz, lemn, fildeş etc.), a unui elaborat al fanteziei artistice. Imaginea artistică poate fi constituită şi prin cuvinte (în arta literară), dar sensul cuvintelor trimite atunci la o reprezentare mentală, concretă a unei realităţi semnificate intenţionat de către artist. Imaginea artistică este constituient gândirii artistice, aşa cum este conceptul constituientul gândirii ştiinţifice"*[11].

Captarea sensurilor multiple şi de profunzime ale imaginii este una din întreprinderile cele mai vechi ale gândirii umane şi ale discursului filosofic. Poate că una din cele mai pilduitoare ilustrări ale acestui efort milenar este cuprinsă în celebrul mit platonician al peşterii din nu mai puţin cunoscutul dialog *Republica* [12]. Pentru frumuseţea şi adâncimea ideii, transcriem câteva fragmente ale mitului, selectate din cele patru momente ale sale.

Un prim moment ne trimite către „*mai mulţi oameni aflaţi într-o încăpere subpământeană, ca într-o peşteră, al cărui drum de intrare dă spre lumină ... În această încăpere, ei se găsesc încă din copilărie, cu picioarele şi grumazurile legate, astfel încât trebuie să stea locului şi să privească doar înainte, fără să poată să-şi rotească capetele din pricina legăturilor. Lumina le vine de sus şi de departe, de la un foc aprins înapoia lor, iar între foc şi oamenii legaţi este drum aşezat mai sus, de-a lungul căruia, iată, e zidit un perete, aşa cum paravanul scamatorilor pus dinaintea celor ce privesc, deasupra căruia îşi arată scamatoriile.*

Mai încearcă să vezi şi de-a lungul acestui perete, nişte oameni poartă diferite obiecte care depăşesc în înălţime zidul, mai poartă şi statui de oameni, ca şi alte făpturi de piatră şi lemn, lucrate în chipul cel mai divers"

„Ciudată imagine şi ciudaţi sunt oamenii legaţi".

„Sunt asemănători nouă, am spus. Căci crezi că astfel de oameni au văzut, mai întâi, din ei înşişi, cât şi din soţii lor, altceva decât umbrele care cad, aruncate de foc, pe zidul dinaintea lor? ... Iar dacă oamenii noştri ar socoti că, numind aceste umbre pe care le văd, ei numesc realitatea? ...".

„În general, deci, am spus eu, asemenea oameni nu ar putea lua drept adevăr decât umbrele lucrurilor" ...

Al doilea moment*: „Priveşte acum în ce fel ar putea fi dezlegarea lor din lanţuri ... atunci când vreunul dintre ei s-ar pomeni dezlegat şi silit, deodată, să se ridice, să-şi rotească grumazul, să umble şi să privească spre lumină ...*

Ce crezi că ar zice dacă cineva i-ar spune că ceea ce văzuse mai înainte erau deşertăciuni, dar că acum se află mai aproape de ceea ce este şi că întors către ceea ce este ..., vede mai conform cu adevărul? ... Nu crezi că el s-ar afla în încurcătură şi că ar putea socoti că cele văzute ,mai înainte erau mai adevărate decât cele arătate acum" ...

Al treilea moment*: „Dacă cineva l-ar smulge cu forţa din locuinţa aceasta, ducându-l pe suiş greu şi pieptiş, nedându-i drumul până ce nu l-ar fi trimis la lumina soarelui, oare nu ar suferi şi nu s-ar mânia că e tras? ..."*

„La urmă, el ar privi soarele, nu în apă, nici reflexiile sale în vreun loc străin, ci l-ar putea vedea şi completa aşa cum este ..."

---

[11] *** *Dicţionar de estetică generală***,** Editura Politică, Bucureşti, 1972, p. 171

[12] Platon, *Opere,* vol. V, *Republica***,** Editura Ştiinţifică şi Enciclopedică, Bucureşti, 1986

„După aceea ar cugeta în legătură cu soarele, cum că acesta determină anotimpurile şi anii, că el cârmuieşte totul în lumea vizibilă, fiind cumva răspunzător şi pentru imaginile acelea văzute de ei în peşteră”.

Al patrulea moment *se referă la reîntoarcerea în peşteră a celui ce priveşte soarele: „ ... dacă acel om, coborând, s-ar aşeza în acelaşi scaun de unde a plecat, oare nu ar avea ochii plini de întunecime, sosind deodată dinspre lumea însorită?”*

„Şi nu s-ar spune despre el că, după ce s-a urcat, a revenit cu vederea coruptă şi că, deci, nu merită să încerci a sui? Dar pe cel ce încearcă să-i dezlege şi să-i conducă pe drum în sus, în caz că ar putea să pună mâinile pe el şi să-l ucidă, oare nu l-ar ucide?”

După cum prea bine se ştie, mitul (parabola) platonician al peşterii concentrează esența filosofiei lui Platon, exprimând în imagini plastice atât teoria cunoaşterii, cât şi viziunea despre sufletul şi destinul ființei umane. Dincolo de complexitatea gnoseologiiei platoniciene, acum, din unghiul nostru de interes, importantă este sugestia din mitul peşterii privind rolul imaginii în cunoaştere şi, în acest context, dubla funcționalitate a imaginii: aceasta poate fi atât o expresie a adevărului şi o cale spre adevăr, cât şi o „plăsmuire” a adevărului, un obstacol către aceasta, o formă de ecranare în drumul spre cunoaşterea autentică. Imaginea are un rol esențial în cunoaştere, dar imaginile pot fi, simultan, şi autentice şi inautentice. Drept urmare, forța de influențare a imaginii este reală, dar conținutul, sensul influenței sunt determinate de natura, de calitatea imaginilor.

În consonanță cu rădăcina platoniciană a ideii, imaginile sunt sau pot fi sursă de eroare. Drept urmare, nu este deloc întâmplător că investigațiile contemporane asupra imaginii se concentrează, nu în ultimul rând, asupra bivalenței acesteia.

Imaginea ca obiect de cercetare a devenit o prezență obişnuită în investigațiile de psihologie socială contemporane, mai ales în cele centrate pe studiul reprezentărilor sociale. După cum arătam, reprezentarea – în calitate de concept nucleic în psihologie socială – este definită în strânsă corelație cu imaginea. Reprezentarea, arată Willem Doise şi Augusto Palmonari, ocupă „o poziție specială între *concept*, având drept scop abstragerea unui sens din real, şi *imagine*, reproducând realul în mod concret”[13].

Sugestiile din definiția de mai sus sunt multiple şi de reținut. Imaginea este distinctă în raport cu conceptul (specific, prin excelență, gândirii ştiințifice), dar nu este cu totul străin de „idee”, de „sens”. Numai că imaginea cuprinde o idee, un sens concretizate, plasticizate. De regulă, imaginea este materializată, concretizată într-un obiect (*ca purtător de imagine*). Legată de obiectul în care este încorporată, imaginea nu se reduce la aceasta, ea întruchipând tocmai sensul, înțelesul degajate prin percepția socială (individuală sau de grup) a obiectului ca purtător de imagine. Imaginea poate fi şi un simplu cuvânt, însă un cuvânt cu o forță de sugestie, cu o putere de a sugera şi de a-şi „plasticiza” sensul dintre cele mai mari. În numeroase situații, o imagine se exprimă simultan şi distinct atât prin „cuvânt”, cât şi printr-o formă concretă, plastică. Spre pildă, „țara” este un cuvânt (un cuvânt comun, în general, dar un cuvânt încărcat de sens pentru cetățenii unei anumite țări); în acelaşi timp, „țara” poate fi simbolizată printr-o formă plastică, într-o imagine („harta”, „stema”, „drapelul național” etc.).

[13] Willem Doise, Augusto Palmonari Caracteristici ale reprezentărilor sociale**,** în vol.: *Psihologie socială. Aspecte contemporane,* Polirom, Iaşi, 1996, p. 25

8.5 Suportul etic al relațiilor publice

Secolul al XX-lea – afirmă Piotr Wierzbicki în lucrarea sa *Structura minciunii* este „secolul adevărului", pentru simplu motiv că în acest veac, „opera înțeleptului" a fost scoasă din spațiul liniştit al bibliotecii şi i s-a dat drumul în lume în milioane de exemplare tipărite. Mai mult decât atât, pe aripile televiziunii, „*înțeleptul însuşi a fost transportat în milioane de locuințe umane. Niciodată, înainte, omul dornic de adevăr nu l-a avut atât de aproape şi atât de puțin costisitor. Niciodată înainte, adevărul n-a avut în apărarea sa forțe atât de puternice"* [14].

Dar – observă acelaşi Piotr Wierzbicki – secolul al XX-lea este totodată şi „secolul minciunii", într-un mod care este cu mult departe de simpla continuare a unei situații din secolele anterioare. Mincinosul „clasic" a devenit anacronic, el transformându-se într-un „funcționar specializat" care se află în serviciul „minciunii rafinate, înveşmântate în culori protectoare". Dar poate că, în acest context, faptul care dă cel mai mult de gândit este că a avut loc o „schimbare a atitudinii oamenilor față de minciună". În „noul" spirit al timpului, postulatul etic „să nu minți" începe să sune oarecum anacronic. În era modernă, minciuna rafinată constă, în fond, în „manipulare celuilalt". Anticii îşi formulau imperativul moral lapidar şi cu profunzime prin sintagma „fii înțelept". Prin adecvare la vremurile de azi, imperativul ar putea fi „*nu te lăsa mințit*" [15], deci *„nu te lăsa manipulat"*.

Evident, deontologia relațiilor sociale, a raporturilor interumane este pe cât de riguroasă, pe atât de complexă. „A nu minți" şi „a nu te lăsa mințit", „a nu manipula" şi „a nu te lăsa manipulat" sunt deziderate şi preocupări atât în viața indivizilor, cât şi în activitatea organizațiilor sociale. Cu atât mai mult aceste deziderate sunt prezente în acțiunile specialiştilor în relațiile publice. În condițiile expansiunii relațiilor publice, ghidarea etică a acestora a devenit un adevărat imperativ. Acest fapt esențial este vizibil, poate înainte de orice, prin tendința şi efortul articulării unui cod etic al relațiilor publice. În această perspectivă, experiența acumulată în sistemul relațiilor publice din S.U.A. este, precum în multe domenii similare, relevantă [16].

Etica în comportament este o componentă importantă a activității de relații publice. La începuturile afacerii Watergate şi a altor activități scandaloase, inclusiv poluarea mediului, publicul american a impus practici etice din partea firmelor şi instituțiilor. Schimbările rapide ale atitudinii publice se reflectă cu claritate în legislație, în deciziile tribunalelor, în vederile comentatorilor profesionişti ale problemelor publice şi în opinia publică exprimată de mass media.

În general, etica se referă la sistemul de valori conform căruia o persoană hotărăşte ce este bine şi ce este rău, drept sau nedrept, îndreptățit sau neîndreptățit. Etica se face simțită în comportamentul moral din anumite situații. Comportamentul individual nu se

---

[14] Piotr Wierbicki, *Structura minciunii,* , Nemira, Bucureşti, 1998, p.7

[15] *Idem*, p. 9

[16] Vezi, Scott Cutlip, Allan Center, Glenn Broom, *Effective Public Relations*, VIIth editions, Prentice Hall, New Jersey, 1994, pp. 129-161

măsoară numai în funcţie de propria conştiinţă, ci şi după norma acceptată social, profesional sau în cadrul instituţiei respective.

Un bun exemplu de cod etic în relaţiile publice, în comunicarea publică, este cel oferit de codul standardelor profesionale al Societăţii Americane de Relaţii Publice (PRSA). Acest cod a fost adoptat în 1950 şi a fost îmbunătăţit, revizuit şi adăugit în anii 1954, 1959, 1963,1977,1983 şi 1988. El cuprinde o „declaraţie de principii" şi un ansamblu de prescripţii privind acţiunea profesinaliştilor în relaţii publice.

Declaraţie de principii

Declaraţia de principii stipulează faptul că membrii Societăţii Americane de Relaţii Publice îşi articulează principiile profesionale pe valoarea şi demnitatea fundamentală ale individului, cu menţiunea că exercitarea liberă a drepturilor omului, în special libertatea cuvântului, libertatea întrunirilor şi a presei sunt esenţiale în practica relaţiilor publice. În servirea intereselor clienţilor şi patronilor, membrii asociaţiei urmăresc atingerea obiectivului unei mai bune comunicări, înţelegeri şi cooperări între persoanele, grupurile şi instituţiile societăţii şi al şanselor egale de angajare în profesia de relaţii publice. În acest scop, profesioniştii în relaţii publice se angajează să se comporte, profesional, cu cinste, corectitudine, dreptate şi responsabilitate faţă de public şi să îşi îmbunătăţească prestaţia profesională individuală şi să îşi dezvolte cunoştinţele şi experienţa profesională printr-o continuă cercetare şi instruire.

Articolele codului

Aceste articole au fost adoptate de Societatea Americană de Relaţii Publice pentru a promova şi menţine un standard ridicat în serviciul public şi un comportament etic al membrilor săi.

- Se vor purta corect cu clienţii şi patronii, foşti şi prezenţi, cu colegii de muncă şi cu marele public.
- Se vor conduce, în viaţa profesională, după interesele publicului.
- Vor respecta adevărul, corectitudinea şi normele general acceptate ale bunului gust.
- Nu se vor face partizanul unor interese ce vin în contradicţie sau sunt în dauna cuiva, fără consimţământul acordat de părţile implicate după prezentarea tuturor faptelor, şi nici nu se va pune în postura prin care interesul unui membru este sau ar putea fi în contradicţie cu datoria faţă de un client sau faţă de ceilalţi, fără a prezenta totalitatea faptelor ce privesc interesele tuturor celor implicaţi.
- Vor păstra secretul discuţiilor avute cu clienţii din trecut sau actuali sau cu patronii din trecut sau actuali şi nu va accepta continuarea plăţilor pentru anumite servicii sau angajamente de muncă care presupun dezvăluirea sau folosirea acestor discuţii în dezavantajul sau în detrimentul unor asemenea clienţi sau patroni.
- Nu se vor angaja în acţiuni ce ar putea prejudicia integritatea canalelor de comunicare sau demersurile guvernamentale.
- Nu vor comunica intenţionat informaţii false sau care pot induce în eroare şi este obligat să aibă o grijă deosebită pentru a evita furnizarea de informaţii false sau inducătoare în eroare.

- Trebuie să fie oricând gata să dea publicității numele clientului sau patronului în numele căruia se face un comunicat public.
- Nu va prejudicia intenționat reputația profesională sau activitatea unui coleg. Dar dacă un membru are dovezi că un altul se face vinovat de activități lipsite de etică, ilegale sau necinstite, inclusiv cele ce contravin acestui cod, el va prezenta informațiile respective imediat autorităților cuvenite din societate .
- Cel care face serviciu unui client sau patron nu va accepta bani, comisioane sau alte recompense materiale de la nimeni altcineva decât clientul sau patronul pentru care face acele servicii, cu excepția cazurilor în care consimțământul expres al clientului sau patronului, dat în deplină cunoştință de cauză.
- Nu va da garanții privind obținerea anumitor rezultate care țin direct de activitatea lui.
- Va sista, cât mai repede posibil, relațiile cu o instituție sau individ dacă această relație va conduce la un comportament care să contravină prevederilor acestui cod.

8.6 Suportul juridic al Relațiilor Publice

Acțiunile specialiştilor în relații publice angajează numeroase implicații de natură juridică, dintre care, potrivit experienței acumulată pe sol american [17], un grad ridicat de relevanță au cele privind calomnia şi defăimarea, drepturile angajaților, proprietatea ideilor şi copyright-ul, dar şi altele.

Calomnia şi defăimarea

În sens general, calomnia semnifică „o afirmație mincinoasă făcută cu scopul de a atinge onoarea sau reputația cuiva”[18]. În sens juridic, calomnia este o *„infracțiune care constă în afirmarea sau imputarea în public a unei fapte determinate, privitoare la o persoană, care, dacă ar fi adevărată, ar expune acea persoană la o sancțiune penală, administrativă sau disciplinară ori disprețului public”*[19]. Comune în sensul de bază, defăimarea menține acțiunea de ponegrire a unei persoane sau organizații preponderent în sfera privată, în timp ce calomnia vizează ponegrirea, defăimarea realizate într-o formă publică (în presă sau în alte medii de informare publică).

Cazuistica domeniului este bogată şi în diversificare, practica în domeniu creând precedente de procedură judiciară. Astfel, autorii lucrării *Effective Public Relations* arată că, deşi ştirile sunt rar implicate în procese de calomniere, o regulă din 1987 susține ideea că o companie poate utiliza aceleaşi standarde de apărare precum cele pe care le foloseşte organizația media care a difuzat media. Regula a fost stabilită în urma unui proces intentat unei agenții de publicitate. Cazul a implicat o angajată care a pretins că a fost calomniată printr-o ştire care anunța că ar fi fost eliberată din funcție din cauza unor neregularități financiare în departamentul pe care-l conducea. Această situație explică

[17] Vezi, Scott M. Cutlip, Allan H. Center, Glen M. Broom, *Op. Cit.*, pp. 164-192,

[18] *** *Mic dicționar enciclopedic*, Editura Ştiințifică şi Enciclopedică, Bucureşti, 1986, p. 281

[19] *Ibidem*

motivul pentru care organizațiile adesea spun că un angajat a plecat din „*motive personale*", în loc să precizeze circumstanțele.

Cele mai multe procese de calomnie sunt împotriva ziarelor, revistelor şi, în general împotriva mass-media, atunci când o persoană consideră că o declarație falsă i-a stricat reputația. În mod obişnuit, înaintea câştigării unui proces de defăimare, o persoană sau o organizație trebuie să dovedească că declarația a fost falsă, defăimătoare şi publicată conştient că este falsă. Într-un număr tot mai mare de cazuri, se acuză şi situația prin care un articol creează o falsă impresie, chiar dacă fiecare afirmație în parte e adevărată.

Dacă un ziar publică o serie de articole despre o campanie având tendința să susțină că firma face ceva ilegal, atunci există motiv pentru un proces. Astfel, un celebru cântăreț american a câştigat o sumă mare drept despăgubire în urma unui proces cu NBC, pentru o ştire care a creat impresia că el a primit asistență financiară de la persoane ale crimei organizate pentru a achiziționa un hotel. Printre altele cel calomniat a dovedit că reporterii au uitat să informeze faptul că el a primit un împrumut de la o bancă pentru a finanța achiziționarea.

Managerii unor organizații sunt adesea implicați atunci când grupurile mass-media includ numele corporației lor pe lista anuală a celor care poluează sau pe una similară. Reputația unei campanii poate fi stricată, dar defăimarea este greu de dovedit într-o curte de justiție. Compania trebuie să dovedească faptul că aceste cuvinte defăimătoare nu sunt adevărate şi că acestea au cauzat scăderea vânzărilor sau oprobiul public.

Corporațiile şi organizațiile sunt subiecte ale conceptului legal despre „*comentarii cinstite şi critice*". Aceasta este apărarea pe care o utilizează criticii de teatru şi muzică atunci când vorbesc sau scriu despre o reprezentație. Termenul înseamnă că firmele sau persoanele care îşi prezintă în public şi în mod voluntar operele, îşi supun produsele lor drept subiecte pentru comentarii.

Conceptul de „figură publică"

Este un concept util pentru personalul din relații publice, mai ales în relațiile cu mass-media. În temeiul acestui concept, se poate răspunde unor întrebări izvorâte din situații practice complexe. Astfel, are presa, de exemplu, dreptul să publice informații despre activitățile şefului executiv al companiei? Are un ziar dreptul de a judeca deciziile manageriale ale executivului unei companii? Poate cel ce este subiectul unui astfel de ziar să-l dea în judecată pentru violarea intimității? Răspunsul variază în funcție de modul în care autoritatea judecătorească defineşte „figura publică". Deciziile recente în spațiul jurisdicției americane sunt contradictorii.

Persoane precum guvernanții, candidați politici, actori, atleți şi celebrități ale afacerilor sunt considerate „figuri publice" şi au probleme în câştigarea proceselor pentru calomnie şi violare a intimității.

Consilierii R.P. au obligația să urmărească schimbările de standard în privința a ceea ce constituie „figura publică". Ei trebuie să-i sfătuiască pe cei în cauză că o parte din imunitatea lor la critica presei şi a investigațiilor reporterilor se dispersează dacă se implică voluntar în dezbateri despre probleme controversate. Totodată, imunitatea scade dacă firma e implicată în evenimente importante, cu impact social major.

Drepturile angajaților. Conceptele de calomnie, defăimare şi violarea intimității trebuie avute în vedere atunci când personalul R.P. scrie sau editează materiale care-i implică pe angajații unei companii.

Nu mai este adevărat, dacă a fost vreodată, că o organizație are drepturi nelimitate de a face publică activitatea angajaților săi. Documentele publice ale unei organizații (rapoarte de afaceri etc.) dovedesc atitudinea acesteia față de angajații săi, fiind extrem de important ca, în acest mod, să nu se aducă atingere imaginii personale a angajaților şi să evite orice prilej ca angajații să declanşeze proceduri judiciare motivate prin violarea intimității.

O publicație pentru angajați trebuie să evite stereotipia, comentariile rasiale şi de discriminare etnică. Un angajat poate intenta un proces bazat pe modul în care a fost caracterizat public. Femeile, de exemplu, sunt prezentate în mod stereotipic, de regulă.

În rezumat, trebuie evitate subiectele care ar putea ridiculiza sau prezenta dezavantajos un angajat în fața celorlalți. Este costisitor şi neplăcut pentru o organizație să se ocupe de astfel de procese.

Iată câteva recomandări de reținut când se scrie despre activitățile angajaților:

- Atenția trebuie îndreptată spre relatarea activității organizației.
- Angajații să fie de acord în scris cu orice referire care îi priveşte.
- Verificarea dublă a tuturor informațiilor.
- Întreabă-te: „Va deranja asta pe cineva, sau îl va face subiect de glumă?”
- Angajații să aibă de la început o copie a articolului în care sunt citați (numiți).
- Nu te baza pe informații la „mâna a doua”, confirmă faptele direct cu persoana implicată!
- Când fotografiați sau scrieți despre angajați, spuneți-le care este scopul şi cum vor fi utilizate articolul sau fotografia.
- Angajații să consimtă în scris, sub semnătură, că organizația poate face publică activitatea lor în articole, în relatări mass-media.

Considerații despre reclamă. Informațiile de mai sus despre angajați privesc scrierile de informare şi articolele. Dacă o fotografie a unui angajat sau comentariu sunt utilizate ca reclamă sau într-o broşură este esențial ca un acord semnat să existe. Ca o precauție în plus, este bine să i se dea celui în cauză o compensație financiară pentru ca acordul să fie inatacabil.

„Chemical Bank” din New York a învățat această lecție într-un mod neplăcut. Banca a utilizat imagini a 39 de angajați, în diferite reclame făcute pentru a umaniza imaginea băncii, dar angajaților menționați nu li s-a cerut permisiunea de a le utiliza fotografiile în reclame. Un avocat al angajaților a spus: „Banca a luat individualitatea angajaților şi a utilizat-o pentru a face profit”. Judecătorul a fost de acord şi a concluzionat că banca a violat „legea intimității”.

Permisiunea scrisă ar trebui obținută şi dacă fotografia angajatului ar apărea în broşuri sau în raportul anual al corporației. Aceleaşi reguli se aplică şi în cazul celor din afară. Spre pildă, dacă o corporație vrea să arate clienții ei mâncând într-un restaurant din lanțul pe care-l are, trebuie să le obțină permisiunea acestora în scris. Pentru a evita procesele, multe companii folosesc modele profesioniste drept „clienți”. Aceasta evită problema persoanelor care-şi dau acordul verbal în momentul fotografierii, dar se răzgândesc

câteva luni mai târziu când apare fotografia. Când un copil apare într-o astfel de fotografie, este necesar acordul scris al părinților.

Întrebările presei. Pentru că întrebările presei pot viola dreptul la intimitate al angajaților, personalul R.P. trebuie să cunoască până unde informațiile vor fi date pe răspunderea angajaților.

În general, angajații ar trebui să dea unui reporter doar informații de bază. Acestea pot include:

- Confirmarea că persoana este un angajat;
- Serviciul deținut şi o descriere a sa;
- Date despre începutul perioadei de angajare, sau după caz, despre sfârşit.

Totodată, un funcționar R.P. trebuie să evite să ofere informații despre angajați precum:

- salariu;
- adrese de acasă;
- statutul marital;
- numărul de copii;
- apartenența la unele organizații;

Exemplu – Declarația de principii a companiei Johnson & Johnson[47]

„Credem că avem o mare răspundere față de medici, asistente medicale, pacienți, față de mame şi de toți aceia care folosesc toate produsele noastre. Trebuie să ne străduim să reducem costurile pentrua menține prețuri acceptabile. Doleanțele consumatorilor trebuie satisfăcute cu promptitudine şi acuratețe. Distribuitorii noştri trebuie să aibă şansa de a avea un profit corect.

Suntem responsabili față de angajații noştri, femeile şi bărbații care muncesc pentru noi în întreaga lume. Fiecare angajat trebuie tratat individual. Trebuie să la respectăm demnitatea şi să le recunoaştem meritele. Ei trebuie să aibă sentimentul securității locului de muncă. Salariile trebuie să fie corecte, iar condițiile de muncă adecvate, curate şi sigure. Angajații noştri trebuie să fie liberi să-şi exprime sugestiile sau nemulțumirile. Trebuie să existe şanse egale de angajare şi promovare pentru cei care au calificările necesare.

Suntem responsabili față de comunitatea în care muncim şi trăim. Trebuie să fim buni cetățeni, să sprijinim munca de calitate şi să ne plătim corect impozitele. Trebuie să încurajăm inițiativele civice, pentru o sănătate şi educație mai bune. Trebuie să menținem în ordine proprietatea pe care avem privilegiul să o folosim, protejând mediul şi resursele naturale.

Responsabiitatea noastră finală este față de acționarii noştri. Afacerile trebuie să aducă un profit bun. Trebuie să experimentăm noi idei. Cercetarea trebuiee continuată, iar programele inovatoare trebuie dezvoltate, acceptând în același timp costurile care derivă din greşelile noastre. Trebuie procurate noi echipamente, noi facilități şi trebuie lansate noi produse. Dacă operăm cu aceste principii, acționarii noştri vor obține rezultate bune".

[47] Cristina Coman, *Relațiile publice. Principii şi strategii,* Polirom, Iaşi, 2001

Concepte cheie

- organizaţie
- imagine
- mass-media
- norme
- etică
- statut profesional

Rezumat

Opinia publică este un concept fundamental pentru practica relaţiilor publice; de la înţelegerea acestui fenomen pleacă identificarea publicurilor unei organizaţii. În funcţie de caracteristicile publicurilor identificate se construiesc ulterior strategiile şi tacticile.

Se poate spune că relaţiile publice au mai multe suporturi: suportul mediatic, organizaţional, etic, juridic, imagologic. Faţă de fiecare dintre acestea se constituie imperative specifice: există *legi* şi *norme* morale care trebuie respectate, există o *imagine* care trebuie să fie una favorabilă pentru *organizaţie* , iar în conturarea acestei imagini *mass-media* are un rol hotărâtor.

Întrebări de verificare

1. După ce criterii se diferenţiază publicurile unei organizaţii?
2. După unul dintre criterii, la alegere, ce tipuri de public se pot identifica?
3. Care sunt diferenţele între radio şi televiziune ca mijloace de informare?
4. Cum se defineşte imaginea în psihologie?
5. Care este legătura între mitul platonician al peşterii şi imaginea organizaţiilor?
6. Ce elemente etice se regăsesc în Declaraţia de principii a Societăţii Americane de Relaţii Publice?
7. Din punct de vedere juridic, care sunt elementele pe care un specialist în relaţii publice trebuie să le evite?

Aplicaţie rezolvată

Identificaţi, analizaţi şi încadraţi în clasificările prezentate publicurile unei facultăţi din Bucureşti (adaptare pornind de la un exemplu dat de Cristina Coman[48]).

Oricare ar fi facultatea aleasă din Bucureşti (numită convenţional "F") se pot identifica următoarele categorii de public:

a. Studenţii: public intern, tradiţional, activ, un public al tuturor problemelor care poate deveni în anumite circumstanţe oponent sau neutru în legătură cu anumite activităţi. Este un public de maximă importanţă întrucât reprezintă "clienţii" organizaţiei-facultate; de menţinerea numărului şi bunei relaţii cu studenţii depinde viitorul instituţiei. De aceea, o politică de comunicare şi de studiu al problemelor acestui public se impune. Totodată, orice public intern este un purtător de imagine al organizaţiei în exterior. Însă, studenţii nefiind salariaţi ai organizaţiei, nu pot fi consiliaţi în legătură cu comportamentele sau

[48] Cristina Coman, *Relaţii publice- principii şi strategii*, Polirom, Iaşi, 2001, pp. 29 – 31

atitudinea pe care o au în legătură cu facultatea. Acestea depind exclusiv de cultura organizațională şi de identitatea pe care o au ca membri ai organizației, deci de politica de comunicare aplicată.

b. Profesorii: public intern, tradițional, activ, un public al tuturor problemelor care de regulă sprijină măsurile adoptate de către facultate întrucât acestea se adoptă de regulă în mod democratic cu consultarea membrilor corpului didactic. Este un public la care contează mai ales satisfacția profesională şi integrarea în cultura organizațională. Aşadar politica de relații publice are un rol mai puțin important, față de rolul important pe care îl are politica de resurse umane, comunicarea managerială şi strategia de ansamblu a organizației.

c. Angajații facultății din sectorul administrativ: public intern, tradițional, activ, public al tuturor problemelor care pune în aplicare la nivel administrativ deciziile şi politica facultății. Ei reprezintă o verigă importantă în aplicarea programelor de relații publice ale facultății pentru că ei sunt, practic, interfața relației cu studenții şi cu publicurile externe şi deci comportamentul lor şi mesajele transmise sunt vectori de conturare a imaginii instituției. Aceste trei categorii de public au un caracter particular întrucât reprezintă atât "publicuri" cât şi elemente de construire a imaginii organizației.

d. Elevii de liceu – potențiali candidați la examenul de admitere: public extern, tradițional (sunt interesați de facultate), activ (pot afecta, prin opțiunea sau non-opțiunea lor, evoluția facultății) şi sunt publicul unei singure probleme (examenul de admitere,). Acest public poate fi ținta unor campanii de informare în privința condițiilor şi formelor de studiu, eventual şi a oportunităților de angajare pe care le oferă specializarea după absolvire. O astfel de campanie de promovare trebuie să țină seama de ritmul de pregătire al absolvenților de liceu şi să conțină şi informații de ordin practic privind examenul de admitere (probe, dosar de admitere, condiții suplimentare sau facilități pentru anumite categorii de candidați etc.)

e. Părinții studenților şi ai elevilor: public extern, activ, tradițional, un public al tuturor problemelor care pune însă accent pe probleme de ordin practic cum ar fi: legalitatea şi prestigiul diplomei, taxele de şcolarizare, posibilitățile de cazare etc.). O campanie având ca grup țintă acest public extern este mai greu de realizat întrucât subiecții campaniei nu pot fi "atinşi" decât prin intermediul publicității clasice sau prin emisiuni de informare, ambele prn mass-media.

f. Universitatea: public extern activ, tradițional (gestionează procesele administrative şi resursele financiare ale facultății). Acest public intern nu poate fi considerat un sprijinitor necondiționat al facultății, căci existența celorlalte facultăți declanşează automat o competiție pentru resurse, care în învățământul superior românesc sunt insuficiente. Câştigarea încrederii acestui public este mai mult o problemă de comunicare managerială şi depinde în mare măsură de strategia organizațională adoptată de universitate ca întreg.

g. Ministerul de resort: public extern, latent (se implică numai în anumite probleme ale facultății) şi cel mai adesea se comportă ca un public neutru. Deşi descentralizarea şi autofinanțarea aplicate în învățământul superior au diminuat importanța acestui public, el rămâne un public de remarcat datorită schimbărilor legislative care au încă loc şi afectează viața universitară.

h. Facultățile de acelaşi profil din țară: public extern, latent şi neutru, deşi competiția pentru atragerea de candidați le poate transforma în public ostil; nu sunt un public tradițional, în trecut nu exista tendința de a colabora cu excepția unor schimburi de experiență pe plan strict didactic. Acest public poate afecta evoluția facultății prin facilitățile pe care le oferă (dacă are mai mult succes în atragerea candidației de valoare din zona geografică proximă facultății luate în discuție, calitatea studenților/viitorilor absolvenți va fi mai redusă, cu implicații pe termen lung asupra reputației facultății)

i. Facultățile de acelaşi profil din străinătate: public extern, latent (interacționează destul de rar cu viața facultății), recent, este publicul unei singure probleme (colaborări la proiecte de dezvoltare a învățamântului în Europa). În general, prin bursele oferite studenților şi schimburile de experiență de care beneficiază cadrele didactice reprezintă un public care sprijină evoluția facultății.

j. Mass-media: public extern, tradițional, de cea mai mare importanță pentru evoluția viitoare a facultății: este atât instrumentul prin care se pot informa publicurile centrale şi publicul larg, cât şi cadrul care formează opinia publică şi în consecință imaginea facultății la nivelul societății ca ansamblu. Este un public latent care trebuie însă stimulat prin informații atractive să devină activ şi să aibă o atitudine pozitivă în privința facultății; acest din urmă obiectiv întâmpină şi dificultăți în realizare, datorită predispoziției jurnaliştilor de a urmări şi surprinde mai ales aspectele negative şi problemele fierbinți (cum ar fi cazarea studenților).

k. Mediul profesional: public extern, latent, devenit tradițional; adeseori este un public care sprijină evoluția facultății (instruirea practică a studenților, sponsorizări, parteneriate). Este însă un public marginal şi interesat destul de puțin de problemele facultății.

Teme pentru aplicații

1. Se presupune că, într-o discuție la care luați parte, cineva ar face următoarele afirmații: "Relațiile publice nu folosesc la nimic. O organizație trebuie să-şi vândă produsele şi atât. Dacă produsul e de calitate, se vinde oricum; iar dacă produsul e de proastă calitate, nu se va vinde, în ciuda tuturor eforturilor". Stabiliți valoarea de adevăr a fiecărei fraze în parte. Dacă ar trebui să dați un răspuns, care ar fi acela? Susțineți-vă punctul de vedere cu argumente.

2. În afară de exemplele date în curs, identificați alte segmente ale publicului spre care se îndreaptă semnalele unei organizații la „ieşire" şi caracterizați-le.

3. Pentru o organizație imaginară, construiți o declarație de principii şi, pornind de la textul conceput, comentați aspecte de etică în domeniul relațiilor publice.

Bibliografie

Luminița Iacob, *Imagologia şi ipostazele alterității,* în vol. *Minoritari,marginali, excluşi,* Polirom, Iaşi, 1996

Adrian Neculau coord., *Reprezentările sociale,* Polirom, Iaşi,1995;

Scott Cutlip, Alan Center, Glenn Broom, *Effective Public Relations,* Prentice Hall, New Jersey,1994

9. MANAGEMENTUL RELAȚIILOR PUBLICE

Obiective
1. Înțelegerea noțiunii de proces continuu în domeniul relațiilor publice.
2. Cunoaşterea etapelor procesului de relații publice şi a trăsăturilor caracteristice fiecăreia.
3. Însuşirea metodelor de cercetare şi de evaluare, a avantajelor şi dezavantajelor în utilizarea lor.

În măsura în care relațiile publice presupun un efort continuu şi sistematic de a construi înțelegerea reciprocă între o organizație şi publicurile ei, devine absolut necesar studiul domeniului sub aspect procesual. Altfel spus, deşi la prima vedere relațiile publice ar putea lăsa impresia de activitate la nivelul "simțului comun" sau de activitate ce utilizează un amalgam de tehnici de împrumut, în realitate orice demers din sfera relațiilor publice are un caracter riguros şi se desfăşoară conform unor etape bine stabilite.

Astfel, Cutlip, Center, Broom[20] propun un model bazat pe patru etape: definirea problemei (*Defining the problem*), planificarea şi programarea (*Planning and programming*), acțiunea şi comunicarea (*Taking action and communication*) şi evaluarea programului (*Evaluating the program*). Prima etapă presupune definirea şi caracterizarea publicurilor–țintă ale unei organizații; a două implică stabilirea obiectivelor, defninirea strategiilor şi trasarea unui program de acțiune; al treilea pas constă în punerea în aplicare a planului stabilit; în final se evaluează rezultatele programului.

În cele ce urmează vom adopta un model asemănător formulat de Public Relations Society of America: cercetarea (*Research*), planificarea (*Planning*), punerea planului în aplicare (*Execution*) şi evaluarea (*Evaluation*).

9.1 Cercetarea în relațiile publice

O primă constatare legată de cercetare, constatare care se impune relativ uşor, este aceea că toate deciziile sau planurile unui specialist în relații publice trebuie să se bazeze pe fapte identificabile, demonstrabile. Altfel, atitudinea sa va fi sau aceea de permanentă sondare intuitivă a realității sociale, cu consecințe extrem de nefavorabile asupra activității ulterioare – sau una extrem de oscilantă, oarecum congruentă cu zvonurile care circulă în momentul în care se pun în aplicare strategiile adoptate de organizație. Fără un efort de cercetare fundamentat pe segmente de public reprezentative este dificil de elaborat un program cu efecte pozitive asupra problemei puse în discuție, iar evaluarea eficienței programului şi a problemei care trebuie rezolvată este practic imposibilă. Într-

[20] Scott Cutlip, Alan Center, Glenn Broom, *Effective Public Relations,* Prentice Hal1, New Jersey, 1994, pp. 316-319

un cuvânt, cercetarea este aceea care ajută în trecerea de la inițiative aparținând simțului comun la acțiuni planificate.

Începerea procesului de management al relațiilor publice cu această etapă aduce un plus de funcționalitate, în sens colateral. Astfel, realizarea cercetării duce la adoptarea unei posturi active, în care se poate interveni cu promptitudine în situații neașteptate sau se pot descoperi anumite probleme într-un stadiu incipient. În al doilea rând, cercetarea bine realizată contribuie la coordonarea mai eficientă a departamentului de relații publice. În fine, realizarea cercetării presupune că se obțin fapte (nu opinii) ca bază de plecare a acțiunilor de relații publice.

Etapa de cercetare va fi orientată, în ordine logică, prin câțiva vectori esențiali:

a. stabilirea domeniilor din care trebuie culese cu prioritate informațiile şi a scopurilor cercetării;

b. fixarea metodelor adecvate de investigație;

c. determinarea unui model de segmentare a publicurilor semnificativ pentru problema studiată;

d. obținerea de date despre modul în care este văzută organizația şi personalul ei;

Stabilirea scopurilor cercetării şi a domeniilor supuse investigației este fundamentală pentru desfăşurarea cu succes a acestei etape; în acest fel procesul de relații publice capătă de la început o dimensiune unitară şi se economisesc şi resurse importante (cum ar fi timpul, de exemplu).

Din următoarea dimensiune a cercetării – alegerea metodelor de investigare –decurg atât fragmentarea publicurilor pe categorii de interes cât şi colectarea datelor. Din acest motiv, în continuare se vor analiza, chiar în detaliu în anumite puncte, tipurile de metode la care poate recurge specialistul în relații publice.

Metode formale de cercetare în relațiile publice

Acest tip de metode utilizează proceduri sistematice pentru măsurători şi evaluări şi se aplică pe eşantioane reprezentative, stabilite în mod ştiințific; ele oferă rezultate cu grad mare de validitate şi generalitate. În linii mari, se aplică următorul algoritm:

- Stabilirea problemei şi a aspectelor ei măsurabile (operaționalizarea conceptelor ce vor fi folosite în măsurare);
- Dezvoltarea unei ipoteze care corelează variabilele puse în discuție;
- Definirea eşantionului reprezentativ, alegerea metodelor şi construirea instrumentelor de investigare;
- Obținerea datelor (faza concretă a cercetării);
- Interpretarea datelor şi comunicarea rezultatelor.

Una din metodele cel mai des folosite este *studiul documentelor scrise* prin tehnica *analizei de conținut*. Aceasta se realizează pe texte din paginile ziarelor sau revistelor, sau pe transcrierile unor înregistrări – discursurile personalităților sau discuțiile din cadrul unui focus-grup. În anumite cazuri (analiza textelor din ziare) se procedează la eşantionarea documentelor. Unitățile de analiză de conținut sunt: unitatea de înregistrare (acea parte ce urmează a fi categorizată şi introdusă într-una din categoriile schemei de analiză), unitatea de context (acel segment al comunicării ce permite caracterizarea unității de înregistrare) şi unitatea de numărare (cu ajutorul căreia se exprimă cantitativ primele două tipuri de unități). Analiza de conținut poate îmbrăca mai multe forme:

a. analiza de frecvență – constă din înregistrarea frecvenței de apariție a unor unități de înregistrare; în relațiile publice este folosită mai ales pentru a identifica momentele de debut, apogeu şi sfârşit ale unei campanii;

b. analiza de tendință – evidențiază, cu ajutorul diferitelor formule matematice, atitudinea neutră, favorabilă sau nefavorabilă în raport cu o anumită temă, acest tip de analiză este folosit pentru determinarea coeficienților de imagine;

c. analiza evaluativă – presupune identificarea enunțurilor în legătură cu o anumită temă şi acordarea de ponderi în funcție de atitudinea față de aceste teme;

d. analiza de contingență – face apel la calculul probabilităților şi permite evidențierea structurilor asociative în cadrul comunicării.

Metoda cea mai frecvent folosită este *ancheta* folosind *chestionarul* ca tehnică de lucru. Sondajele asupra opiniei publice sunt folosite pe scară largă de specialişti, începând de la experți în marketing până la politicieni. În general, liderul oricărei organizații foloseşte metoda pentru a determina gradul în care se poate obține sprijinul anumitor segmente sociale. Dincolo de meritele şi de deficiențele pe care le are metoda, există mai multe tipuri de sondaj:

- *sondajul telefonic* – se realizează cu costuri relativ scăzute, destul de simplu de realizat; uneori are de suferit reprezentativitatea eşantionului, în sensul că rata de refuz al răspunsurilor poate fi destul de ridicată; de asemenea, segmentele sociale defavorizate vor fi automat excluse din eşantion întrucât nu au telefon la care pot fi contactate;
- *sondajul prin intermediul presei* – un asemenea chestionar poate fi publicat în ziarul instituției sau într-un cotidian de largă circulație, şi este cea mai avantajoasă variantă atât din punctul de vedere al costului de producere precum şi datorită uşurinței de transmitere a răspunsurilor; însă, nu se mai poate realiza condiția de reprezentativitate a eşantionului (universul de populație supus anchetei se reduce la cititorii ziarului, şi nu trimit răspuns la sondaj decât o parte aleatoare dintre aceştia);
- *sondajul prin poştă* – este o modalitate care permite supravegherea gradului de receptare a sondajului şi oferă posibilitatea de a obține răspunsuri corecte şi reprezentative; neajunsul însă, este legat de timpul de desfăşurare care este cel mai lung;
- *sondajul printr-un operator de interviu* – este metoda cea mai sigură de a obține o imagine fidelă şi reprezentativă, într-un interval de timp relativ scurt; datorită factorului uman implicat, are costuri ridicate.

În cazul sondajului prin poştă sau prin presa de mare tiraj, se pot introduce stimulente de creştere a ratei răspunsurilor, cum ar fi: expedierea de scrisori personalizate, folosirea de chestionare grafice cu variante de răspuns cât mai simple, organizarea unei tombole pentru participanții la sondaj, includerea în plic a unui alt plic timbrat etc.

Chestionarele poştale, ca şi cele publicate în ziare, au multiple avantaje: număr mare de persoane care pot răspunde concomitent, diminuarea efectului de interviu, eliminarea influenței operatorilor de anchetă, sporirea gradului de concentrare a răspunsurilor, asigurarea anonimatului. În acelaşi timp, chestionarele autoadministrate ridică serioase probleme privind reprezentativitatea investigației.

Se poate spune că există câteva cerințe pentru asigurarea reprezentativității sondajului[21]: (a) o delimitare adecvată a universului anchetei (depinde de obiectivul sondajului); (b) o identificare corectă a eşantionului studiat; (c) aplicarea aceluiaşi instrument de cercetare asupra tuturor subiecților, în acelaşi mod.

Reprezentativitatea se poate obține aplicând următoarele metode de selecție: (1) eşantionul aleator - este eşantionul obținut fără o regulă de selectare a subiecților care răspund; (2) eşantionul sistematic - cu pas statistic; (3) eşantionul multistratificat - în sensul că se introduc mai multe variabile (sex, vârstă, nivel de instruire) şi se impune o anumită proporție în raport cu fiecare variabilă introdusă.

În legătură cu condițiile egale de aplicare a instrumentului de investigare, în primul rând se pune condiția să nu se schimbe nimic din ghidul de interviu pe tot parcursul interogării subiecților (chiar şi o virgulă introdusă sau un sinonim pot influența sensul întrebării şi răspunsul). În al doilea rând, intervine problema operatorilor de interviu (pentru cazul sondajelor aplicate telefonic sau prin interviu față în față) care trebuie să fie instruiți astfel încât să nu influențeze răspunsurile prin mimică sau prin intonație.

Instrumentul de investigare include mai multe elemente: o parte introductivă (în care se prezintă subiectul sondajului, importanța participării celor selectați, şi modul de utilizare a rezultatelor anchetei), ghidul de interviu şi formularul de completat.

Din punct de vedere al *formei* lor, există mai multe tipuri de întrebări: închise (care permit doar alegerea dintre două sau mai multe variante de răspuns prestabilite) şi deschise (răspunsul e formulat în mod liber de către subiect). Acest al doilea tip de întrebări se recomandă în studiul problemelor complexe, oferă informații bogate atât despre personalitatea celor anchetați cât şi despre problema studiată. Principala problemă pe care o ridică este aceea a cuantificării mai dificile a datelor, de multe ori apelându-se la analiza de conținut pentru a se realiza o analiză a răspunsurilor la acest tip de întrebări. Din punct de vedere al *funcției* în cadrul chestionarului, întrebările pot fi: introductive (de punere în contact cu tema în discuție), de trecere (de la o temă la alta sau de la un aspect la altul), filtru (sunt întrebări care bifurcă traseul interviului în raport cu răspunsul dat), de opinie/motivație, de control (se testează sinceritatea subiectului), de identificare (elemente de caracterizare a respondentului). Formularea corectă a întrebărilor presupune ca ele să fie înțelese de întreaga populație anchetată, să nu aibă sensuri multiple şi să nu determine o reacție emoțională care poate perturba răspunsul.

Pentru ghidul de interviu se recomandă o succesiune logică a întrebărilor; schema propusă mai jos coincide în linii mari cu schema stabilită de George Gallup pentru elaborarea chestionarelor de opinie:

- întrebările introductive, de stabilire a contactului psihic (sunt cele care fac legătura cu subiectul propriu-zis şi sunt în general neutre) şi întrebări filtru (care urmăresc să determine măsura în care persoana intervievată cunoaşte problema aflată în discuție);
- întrebările de bază, care fac obiectul sondajului propriu-zis întrucât vizează verificarea ipotezelor cercetării (întrebări închise şi deschise);

- una sau mai multe întrebări deschise, privind atitudinea față de respectiva problemă;
- un set de întrebări închise legate tot de atitudinea subiecților față de problemă;
- una sau mai multe întrebări deschise vizând motivarea opiniilor exprimate;
- un set de întrebări închise care au ca scop măsurarea intensității opiniilor exprimate;

[21] Septimiu Chelcea, *Metodologia investigației sociologice,* Editura Economică, Bucureşti, 1998.

- întrebările de identificare, referitoare la caracteristicile personal-demografice - vârstă, studii, funcție (întrebări închise);

Schema recomandată nu este una universală; ea se referă la chestionarele speciale, cu o singură temă; există însă şi chestionare "omnibuz" cu mai multe teme.

O dată creat chestionarul, se procedează la o pretestare a acestui instrument pe o parte redusă a segmentului de populație selectat. Astfel se pot identifica probleme de distribuire, de colectare sau de cuantificare a datelor la introducerea în calculator, în scopul de a corecta unele aspecte ale instrumentului sau aplicării lui.

După primirea răspunsurilor, etapa următoare e constituită de analiza datelor şi de extragere a concluziilor pe baza analizei. Cercetarea se încheie prin prezentarea unui raport care va conține, obligatoriu, scopul urmărit, ipotezele considerate, metodele, tehnicile şi instrumentele folosite, prezentarea datelor şi a unei interpretări relevante a rezultatelor; în final se vor prezenta concluziile şi implicațiile care ar putea surveni, precum şi posibile soluții la problemele constatate.

După cum se va vedea din celelalte subcapitole, avantajul acestui tip de metode de cercetare față de metodele de cercetare informale este acela că se strâng date care descriu cu acuratețe realitatea şi care pot constitui puncte de plecare pentru elaborarea unor modele generalizate.

Metode informale de cercetare în relațiile publice

Metodele de cercetare informale sunt aplicate frecvent în relațiile publice, deşi, după cum s-a văzut, există o mare varietate de metode riguroase fundamentate de experiența ştiințelor sociale. Cercetarea informală prezintă avantajul costurilor reduse şi a economiei de timp, precum şi al simplității, comparativ cu algoritmii preciși caracteristici metodelor formale. Dezavantajul cercetării informale decurge din faptul că nu respectă norme ştiințifice stricte şi se desfăşoară fără reguli prestabilite -- rezultatele obținute prin aceste metode sunt orientative, ele nu permit profesionistului în relații publice să desprindă concluzii generale cu privire la publicul vizat, deoarece se lucrează întotdeauna fragmentar, subiectiv şi intuitiv. Câteva din metodele informale folosite sunt:

- *Contactele personale* ale specialiştilor cu oameni aparținând diverselor publicuri ale organizației. În timpul discuțiilor se pot sesiza opiniile, atitudinea, receptivitatea interlocutorilor cu privire la acțiunile organizației. Cu precădere, aceste contacte se realizează în diferite ocazii (conferințe, seminarii, târguri comerciale) cu persoane care sunt bine informate, cum ar fi: jurnalişti, oficialități guvernamentale, lideri de sindicat, personalități culturale, etc.
- *Studiul documentelor scrise* de orice fel – acest tip de demers se poate desfăşura în biblioteci, arhive sau pe Internet. Se poate consulta bibliografie de specialitate sau publicații periodice şi cotidiene care conțin informații de interes despre activitatea organizației, a forurilor legislative şi economice, sau a organizațiilor concurente. Din arhiva organizației se pot consulta planuri, rapoarte, situații statistice, eventuale analize sau sondaje efectuate, procese verbale etc.; analiza acestor materiale vizează probleme legate de situații din trecut (producție saau resurse materiale şi umane, acțiuni de comunicare sau chiar crize). Internetul oferă informații variate în cantitate mare, uşor

accesibile, fără restricție de program; toate aceste caracteristici îl fac să fie una din cele mai frecvente surse la care apelează specialiştii.

- *Analiza mesajelor* primite prin poşta clasică şi electronică, sau prin telefon. Mesajele telefonice sau scrisorile expediate de persoane aparţin, spre deosebire de cazul contactelor personale, unor segmente mai variate de public (clienți, acționari, membri ai comunității) şi oferă un feed-back important asupra inițiativelor de comunicare ale organizației. Uneori, analiza atentă a acestor mesaje poate folosi la anticiparea şi prevenirea unor situații de criză.
- *Ancheta* prin tehnica *interviului de opinie.* Spre deosebire de chestionar, interviul implică întotdeauna informații verbale, cu avantajul flexibilității, al posibilității de a obține răspunsuri specifice la fiecare întrebare, precum şi al observării comportamentelor non-verbale şi al standardizării condițiilor de răspuns. Se pot aplica mai multe tipuri de interviu: (a) interviul cu întrebări închise, în care întrebările, succesiunea şi variantele limitate de răspuns sunt prestabilite ;(b) interviul

ghidat sau focalizat, care abordează teme şi ipoteze dinainte stabilite, dar întrebările şi

succesiunea lor nu sunt prestabilite; (c) interviul cu întrebări deschise, în care ordinea şi succesiunea întrebărilor e prestabilită, dar răspunsul nu se încadrează în categorii limitate; (d) interviul nondirectiv, în care cursul discuției pleacă de la un punct prestabilit, dar e flexibil în funcție de răspunsurile subiectului În ansamblu, interviul oferă date calitative extrem de interesante, dar necesită timp îndelungat şi cost ridicat, şi se înregistrează erori datorate operatorilor de interviu.

- *Focus-grupul* presupune alcătuirea unui grup de 6-12 persoane, alese în aşa fel încât să reprezinte un anumit segment de public. Mediatorul care conduce discuțiile încurajează dezbaterea liberă a anumitor teme de interes pentru strategia organizației, aplicând tehnica interviului focalizat. Se alcătuieşte un ghid de 10-15 întrebări (în funcție de timpul acordat întâlnirii) care sunt puse pe rând participanților. Rolul mediatorului este: de a acorda pe rând cuvântul celor prezenți, de a limita polemicile şi discuțiile care nu angrenează pe toți cei prezenți, de a nu influența răspunsurile nici prin textul întrebării, nici prin intonație sau mimică. Răspunsurile sunt notate ulterior şi analizate împreună cu materialul audio-video înregistrat. Scopul analizei este de a descoperi atitudinea participanților cu privire la organizație şi purtătorii ei de imagine.

Metodele calitative, deşi nu oferă informații uşor de standardizat, prezintă avantajul diversității şi al includerii în studiu al unor aspecte de finețe (cum ar fi comunicarea non-verbală) care "scapă" anchetei prin chestionar sau analizei de conținut.

9.2 Planificarea în relațiile publice

Planificarea este deosebit de importantă pentru eficacitatea procesului de relații publice. Lipsa unei gândiri strategice şi a unei planificări sistematice poate avea drept consecință realizarea de proiecte sau programe de comunicare care amplifică aspectele negative deja existente în organizație, în loc să le soluționeze. În esență, lipsa unui plan de relații publice duce la:

- Eşec în îndeplinirea obiectivelor de relații publice;
- O slabă organizare a departamentului de specialitate, care se va reflecta asupra întregii structuri organizaționale;

- Informarea internă asupra activității departamentului va fi defectuos organizată la toate nivelele ierarhice, iar informarea publică va fi inegală;
- O serie de activități legate de comunicare şi imagine vor fi realizate ad-hoc, fără a avea resursele şi asistența necesară;
- Lipsa unui calendar al evenimentelor va duce la necesitatea de a acționa în mod aleator, trecând de la un program la altul, fără scopuri şi obiective clar definite;

În literatura de specialitate se prezintă două tipuri de planuri, şi totodată două tipuri de atitudini în domeniul relațiilor publice:

a) Programe proactive (preventive) – reprezintă eforturi planificate, continue, menite să creeze şi să perfecționeze un sistem de relații deschis şi diversificat cu publicurile specifice. Acest tip de plan se bazează pe deschidere, onestitate şi implicare în problemele sociale, solicitând acțiuni coerente înainte sa se producă eventuale evenimente negative;

b) Programe reactive (de remediere) – implică aplanarea conflictelor şi a crizelor atunci cînd se declanşează; ele tind să restabilească relațiile bune în astfel de situații neprevăzute. În acest tip de plan se folosesc tehnici asemănătoare cu programele reactive, dar şansele de succes sunt drastic reduse, având în vedere că audiența (sau o parte semnificativă din audiență) este ostilă.

Specificul şi metodologia alcătuirii unui plan de relații publice vor fi tratate într-un capitol separat, astfel încât în acest moment se va sublinia doar importanța etapei planificării în procesul de relații publice.

9.3 **Aplicarea planului**

În ipoteza existenței unui plan minuțios şi perfect coordonat metodologic, în aplicarea sa vor apare aspecte neprevăzute care vor trebui soluționate pe moment. De aceea orice plan trebuie să aibă drept calitate flexibilitatea, precum şi o marjă de rezervă în privința bugetului de timp şi de resurse.

Dincolo de această primă observație, se pot face câteva recomandări pentru aplicarea planului:

a) Recomandări generale

- Specialistul în relații publice trebuie să urmărească numai obiectivele de relații publice. În prealabil, la conceperea planului s-au armonizat obiectivele de relații publice cu obiectivele de marketing şi cu obiectivele generale ale organizației. Trebuie urmărită realizarea obiectivelor specifice fără să se ajungă la depăşirea atribuțiilor structurilor de relații publice pentru că, în caz contrar, se va înregistra un eşec complet.
- De obicei la redacțiile mass-media există o specializare relativă, în sensul că de problematica legată de organizația în cauză se vor ocupa aceleaşi persoane. Este bine să se stabilească şi să se întrețină relații bune cu aceşti jurnalişti, astfel încât aceştia să reprezinte „relee" sigure pentru transmiterea mesajului.
- Calendarul stabilit trebuie respectat în totalitate, altfel se va provoca o reacție care poate determina o deviere în lanț a programului sau campaniei. În acest sens, este de preferat ca activitățile de relații publice prevăzute să nu se desfăşoare simultan cu alte acțiuni (guvernamentale, de regulă) de interes public maxim.

- Întrucât scopul general rămâne vizibilitatea în spațiul public, este de dorit ca toate acțiunile într-o campanie sau program să fie „legate" de un eveniment organizat la debut (un eveniment ieşit din comun şi cât mai mediatizat)
- Atunci când totuşi se produc, evenimentele neprevăzute trebuie gestionate corespunzător şi trebuie să fie „întoarse" în favoarea intereselor şi obiectivelor de relații publice ale organizației.

b) Recomandări pentru structurarea şi lansarea mesajelor

În materialele pentru presă

- Spre fiecare public țintă trebuie emise mesaje adecvate, ceea ce presupune ca specialistul în relații publice să privească problema din mai multe puncte de vedere:

- unul din punctele de vedere importante este cel jurnalistic: specialistul în relații publice trebuie să conceapă mesajele pe o temă de interes jurnalistic şi într-o modalitate adecvată pentru publicare, care să presupună un efort minim din partea publicațiilor;

- un alt punct de vedere important este cel al publicurilor: relația cu mass-media e importantă dar nu trebuie să se uite faptul că mass-media este doar un instrument pentru „atingerea" audienței, deci cu alte cuvinte mesajul, deşi e compus într-o formă concentrată, trebuie să ajungă nu numai să fie transmis de mass-media cât şi înțeles şi însuşit de publicurile organizației.

- Este de dorit să se creeze o „linie de mesaje" unitare. Dincolo de individualizarea mesajelor pentru fiecare public, trebuie să existe un mesaj cheie pentru întreg programul sau campania de relații publice, mesaj care să aibă legătură şi cu identitatea/imaginea anterioară a organizației. În cazul în care acest mesaj cheie nu există, pot exista mai multe tipuri de efecte, toate cu consecințe negative asupra aplicării planului de relații publice:

- jurnaliştii pot selecta doar acea parte a materialelor care îi interesează, deci mesajele se vor „dilua";

- jurnaliştii pot recombina în maniera pe care o consideră potrivită din punctul lor de vedere informația din material, astfel încât nu se va mai obține efectul scontat;

- se poate renunța la publicarea materialelor;

În aparițiile publice

- Mesajele scrise (cele cuprinse în prezentări, comunicate, dosare de presă, materiale informative) şi mesajele transmise oral trebuie să fie concepute în mod unitar. Această unificare e destul de greu de realizat şi depinde exclusiv de abilitățile de comunicare ale purtătorilor de imagine ai organizației. În afara discursurilor şi a luărilor de cuvânt cu ocazii festive (în care mesajul poate fi „regizat"), celelalte tehnici de comunicare orală sunt tehnici interactive (conferința de presă, interviul) şi necesită „plasarea" mesajului prin intermediul unor tactici de comunicare care folosesc întrebările sau afirmațiile interlocutorilor pentru transmiterea mesajului – cheie.
- În cazul în care purtătorul de cuvânt (reprezentanții organizației la aparițiile publice) nu sunt una şi aceeaşi persoană cu directorul departamentului de comunicare, e necesar un antrenament prealabil cu toată echipa pentru însuşirea tacticilor specifice de comunicare
- În aplicarea strategiei de comunicare nu trebuie neglijate aspectele de detaliu. De exemplu, toți angajații organizației pot fi instruiți şi dotați cu materiale promoționale

pe care le pot transmite împreună cu mesajul-cheie ori de câte ori vin în contact cu mediul exterior organizației. Aceasta reprezintă o modalitate de sprijin pentru planul de relații publice cu costuri minime.

După cum reiese din aceste recomandări, dacă în fazele anterioare ale procesului de relații publice un rol important îl au simțul social şi analitic, precum şi creativitatea şi capacitatea proiectivă a specialistului în relații publice, în faza de execuție rolul decisiv îl are cunoaşterea tehnicilor de relații publice, în special tehnicile de scriere şi comunicare orală.

9.4 **Evaluarea**

Evaluarea reprezintă analiza sistematică a desfăşurării procesului de relații publice şi a rezultatelor sale. Este o etapă care permite identificarea reuşitelor şi eşecurilor, a progreselor înregistrate în ceea ce priveşte informarea şi imaginea organizației şi mai ales, permite corectarea, cu costuri minime, a greşelilor pentru situații similare care se pot ivi în viitor. Pentru eficiență, evaluarea trebuie să fie concepută nu numai ca o etapă de sine stătătoare, ci ca un proces continuu, efectuat în toate etapele anterioare: evaluarea metodelor şi condițiilor de cercetare, a planului de relații publice şi a punerii lui în practică. Evaluarea arată nu numai dacă obiectivele propuse au fost îndeplinite, ci şi dacă planul a fost bine conceput şi dacă strategiile şi tacticile folosite au fost adecvate.

Eroarea cea mai frecventă care se face este de a înlocui evaluarea rezultatelor obținute cu rezultatele înseşi. Astfel, de multe ori, în rapoartele de evaluare se contabilizează numărul de comunicate trimise, de broşuri tipărite sau de întâlniri cu reprezentanți ai presei sau ai forurilor legislative. De fapt, evaluarea trebuie să stabilească dacă materialele tipărite au fost citite şi cu ce efect, dacă întâlnirile organizate au dus la o ameliorare a relațiilor cu presa sau cu ministerul de resort.

La baza oricărei evaluări trebuie să stea efectul pe care l-au avut activitățile de relații publice asupra publicurilor organizației. Acesta se poate estima pornind de la câteva întrebări:

- *A fost planul de relații publice bine realizat?*
- *Au înțeles receptorii mesajelor conținutul acestora?*
- *Au fost atinse toate segmentele de public vizate?*
- *Au existat evenimente neaşteptate care au afectat desfăşurarea planului?*
- *S-au integrat cheltuielile în bugetul stabilit?*
- *Cum se poate îmbunătăți pe viitor procesul de relații publice?*
- *Au fost realizate obiectivele de imagine ale organizației?*

Evaluarea imaginii

Referitor la obiectivele de imagine ale organizației, ar fi utilă evaluarea sincronică şi diacronică a imaginii reflectate în mass-media şi a reprezentărilor publicului-țintă. Percepția publicurilor nu este unitară; pentru un segment de public, purtătorul de imagine al organizației poate fi "competent, moral, acceptabil" iar pentru un alt segment poate fi "incompetent, imoral, inacceptabil". Calitățile sau noncalitățile subscrise celor două

percepţii se numesc indicatori de imagine. Se pot admite drept criterii de cuantificare a acestor indicatori:

(-4) – adjective la superlativul negativ la adresa subiectului; aprecieri extrem de negative, comentariu extrem de critic la adresa unor fapte sau declaraţii ale purtătorului de imagine, conflicte interne;

(-3) – aprecieri negative moderate, relatări despre implicări ale subiectului în scandaluri publice, fără a fi centrul evenimentului; opinii de genul "corupţie generală";

(-2) – calomnii, relatări despre presiuni şi suspiciuni asupra organizaţiei;

(-1) – aprecieri ironice de genul "încă nu s-a întors din vacanţa parlamentară", relatări umoristice, caricaturi;

(0) – ştiri informative, relatări obiective;

(1) – articole care conţin aprecieri ca "este un semn bun pentru începutul anului";

(2) – relatări despre acţiuni cu succes la public întreprinse de organizaţie;

(3) - comentariu pozitiv asupra unor acţiuni ale purtătorilor de imagine ai organizaţiei sau asupra rezultatelor acesteia;

(4) – aprecieri pozitive privind eficienţa şi competenţa; articole care relatează despre contribuţia organizaţiei la rezovarea unor probleme de interes social sau naţional;

Cu ajutorul criteriilor de mai sus se face o analiză de conţinut (folosind tehnica analizei de tendinţă) a materialelor apărute în presă, obţinându-se o evaluare *sincronă* a imaginii organizaţiei/ purtătorului de imagine în presă. Media aritmetică a coeficienţilor de imagine înregistraţi zilnic determină coeficienţii de imagine săptămânali:

coeficient săptămânal =Σ (coeficient zilnic) / număr articole săptămânal.

Cu ajutorul acestor coeficienţi săptămânali se poate realiza pentru toţi indicatorii de imagine luaţi în discuţie un grafic pentru segmentul de public analizat. Graficul obţinut poate fi folosit pentru a se face o corelare permanentă cu obiectivele strategiei de ameliorare a imaginii.

Pentru o analiză *diacronică* se poate ca, respectând criteriile de cuantificare, să se obţină graficele de evoluţie a atitudinii presei pe o perioadă mai lungă de timp (lunar, trimestrial, semestrial). De asemenea, se poate realiza o evaluare periodică a preocupărilor de ansamblu ale presei privind organizaţia; evaluarea pote fi corelată cu evenimente politico-economice sau culturale.

Vorbindu-se despre evaluare şi analiză de imagine, s-a luat mai mult în discuţie presa scrisă şi audio-vizuală, dar evaluarea trebuie să cuprindă toate segmentele de public implicate, şi în această ordine de idei să se facă apel, la nevoie, la metodele de cercetare expuse în prima parte a capitolului. În acest fel se face legătura dintre evaluare şi cercetare, realizându-se trecerea spre reluarea procesului de relaţii publice.

Concepte cheie

- Proces de relaţii publice
- Cercetare,
- Metode formale,
- Metode informale
- Planificare
- Bariere de comunicare
- Evaluare

REZUMAT
Procesul de relaţii publice are mai multe etape: cercetarea, planificarea, aplicarea planului şi evaluarea. Metodele de cercetare sunt de două feluri: formale (cele mai folosite sunt ancheta şi studiul documentelor scrise) şi informale. Planificarea şi aplicarea planului prezintă aspecte specifice; în aplicarea planului un element esenţial îl constituie cunoaşterea tehnicilor de relaţii publice. Cea mai simplă metodă de evaluare presupune aplicarea unor coeficienţi de imagine şi realizarea unor grafice (metoda poate fi aplicată atât în faza de evaluare cât şi în faza iniţială, de cercetare).

Întrebări de verificare

1. Care sunt etapele procesului de relaţii publice?
2. Câte tipuri de metode de cercetare există şi care snt diferenţele între ele?
3. Câte modalităţi de aplicare ale chestionarului există?
4. Ce cerinţe trebuie îndeplinite pentru ca un focus-grup să se desfăşoare corect?
5. Ce înseamnă "proactiv" şi "reactiv" în legătură cu planificarea de relaţii publice?
6. Care sunt principalele recomandări pentru apariţii publice?
7. Ce înseamnă analiză sincronică şi diacronică de imagine şi cum se realizează fiecare dintre ele?

Aplicaţie rezolvată

Folosind criteriile de cuantificare propuse în paragraful 9.4, analizaţi modul în care este afectată imaginea unei organizaţii în urma unei campanii duse împotriva ei (sau a acţiunilor întreprinse de organizaţia respectivă).

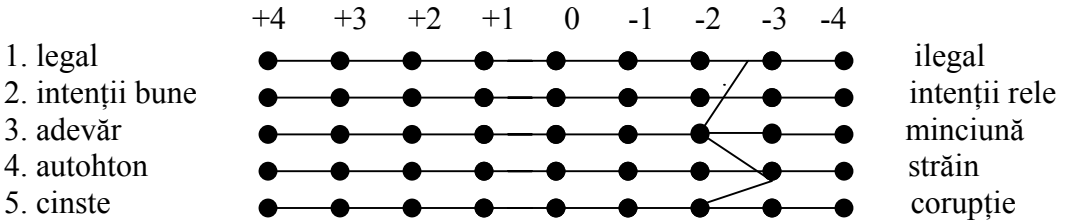
Organizaţia aleasă: Eurogold Corporation
Campania desfăşurată: "Roşia Montană nu moare";
Organizaţia ce realizează campania: săptămânalul "Formula As"
Investiţia disputată: exploatarea cu cianuri a zăcămintelor aurifere de la Roşia Montană;

Campania se încadrează într-un program mai vast al publicaţiei respective, care se desfăşoară începând cu anunţarea investiţiei de la Roşia Montană (toamna 2001). Analiza de faţă s-a realizat numai pe segmentul de timp 1.11.2001 – 1.02.2003. Fiind vorba de un săptămânal, nu s-a realizat eşantionarea articolelor, acestea studiindu-se integral.

S-au studiat indicatorii de imagine atât pentru organizaţie în ansamblu cât şi pentru investiţia incriminată de campania de presă.

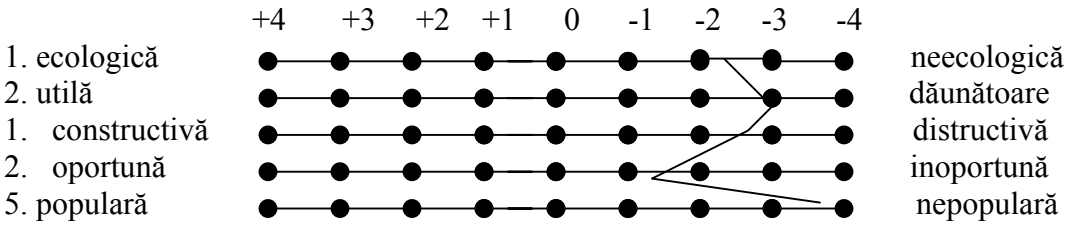
Pentru imaginea Eurogold s-au considerat ca relevante cinci dimensiuni exprimate în termeni polari. Pentru fiecare dintre dimensiuni, s-a calculat media aritmetică a coeficienţilor şi rezultatele au fost următoarele:

1.	legal	-2,6	ilegal
2.	intenţii bune	-2,25	intenţii rele
3.	adevăr	-2	minciună
4.	autohton	-3	străin
5.	cinste	-2,6	corupţie



Investiţia pentru exploatarea zăcământului de la Roşia Montană

1.	ecologică	-2,3	neecologică
2.	utilă pentru oameni	-3	dăunătoare pentru oameni
3.	constructivă	-2,6	distructivă
4.	oportună	-1,5	inoportună
5.	populară	-3,4	nepopulară



Comentariu şi precizări suplimentare:

Dintr-o astfel de analiză imagologică (întrucât e luat în discuţie un singur săptămânal) se poate caracteriza campania de presă desfăşurată de săptămânalul respectiv. Este vorba de o campanie de presă de intensitate medie ca frecvenţă a articolelor (în 30% din numere apare un articol privind Roşia Montană). În fragmentul de timp analizat nota dominantă e constituită de:

- referirile la Eurogold sunt cu aproape 50% mai puţine faţă de referirile la investiţia în sine;
- au pondere mai mare referirile la specificul geografic, ecologic şi etnografic al zonei (spre deosebire de alte segmente de timp în care programul a pus accentul pe situl arheologic şi pe valoarea istorică a locurilor);

În privința organizației domină componenta emoțională şi de aceea se subliniază adesea caracterul "străin" de locurile vizate ale investitorilor, sugerându-se că nici interesele lor nu pot fi în favoarea dezvoltării zonei cu trecutul istoric şi potențialul turistic şi arheologic.

În privința investiției, imaginea e mai nuanțată, remarcându-se în primul rând prin nepopularitate (liste de semnături şi adeziuni pentru suspendarea proiectului de investiție). Campania e structurată mai accentuat pe variabila umană, referiri mai dese se fac la caracterul dăunător al investiției la adresa sănătății şi modului de viață al locuitorilor. În planul doi se situează referirile la siturile arheologice şi construcțiile din zonă iar în planul trei referirile la caracterul neecologic al proiectului. Referirile explicite la ultimul aspect sunt puține la număr, în schimb există "fundalul" care sugerează indirect necesitatea conservării mediului prin prezentarea naturii idilice.

Teme pentru aplicații

1. Încercați să elaborați o schemă de cercetare (metoda şi tehnica la alegere) pe o problemă care afectează organizația în care sunteți angajat.
2. Într-o situație oarecare de comunicare între nivele ierarhice diferite din cadrul organizației în care lucrați, încercați să detectați barierele care distorsionează mesajul, şi găsiți soluții pentru dezactivarea acestor obstacole.
3. Încercați, printr-o analiză a articolelor apărute în presă despre organizația de apartenență, să construiți indicatorii de imagine şi apoi corelați-i cu strategia de relații publice care a fost aplicată în ultima vreme.

Bibliografie

Scott Cutlip, Alan Center, Glenn Broom, *Effective Public Relations,* New Jersey, Prentice Hall, 1994

Robert Kendall, *Public Relations Campaign Strategies: Planning for Implementation,* New York, Harper Collins Publishers, 1992

Cristina Coman, *Relațiile publice. Principii şi strategii,* Iaşi, Polirom, 2001

Valentin Stancu, Marcela Stoica, Adrian Stoica, *Relații publice – succes şi credibilitate,* Bucureşti,1999

Dennis Wilcox, Philip Ault, Warren Agee, *Public Relations Strategies and Tactics*, New York, Harper Collins, 1992

10. STRATEGIA ŞI PLANUL DE RELAȚII PUBLICE

Obiective

a) *Însuşirea algoritmului de realizare a unui plan de relații publice.*
b) *Realizarea distincției între termenii de "plan", "strategie", "tactică".*

În literatura de specialitate se subliniază adesea ideea că eficacitatea în relațiile publice se bazează pe corectitudinea planificării. Fără o planificare corectă, activitatea departamentului de relații publice va fi afectată, iar coordonarea comunicării cu mediul extern va avea de suferit. Publicurile organizației nu vor mai avea o imagine clară despre organizație, în termenii doriți; în concluzie, nu pot fi îndeplinite obiectivele de relații publice.

Planul poate fi definit ca un proiect ce cuprinde o suită de operații destinate să conducă la atingerea unui scop. Într-o altă accepțiune, mai simplă, el este definit drept program de lucru. Adeseori termenul de plan se confundă cu acela de strategie, deşi, într-o perspectivă de ansamblu, "strategia", alături de "obiectiv", reprezintă un concept subordonat celui de "plan". Cu toate că noțiunile au sensuri apropiate, prin plan se înțelege mai ales concepția procesuală şi segmentarea pe etape a activităților de relații publice, pe când strategia desemnează mai curând definirea cursului acțiunii, abordarea destinată să ducă la atingerea unor scopuri stabilite pe termen lung. Distincția va fi mai mult lămurită atunci cînd se vor introduce şi alte noțiuni necesare pentru alcătuirea unui plan, şi se vor expune în detaliu tipurile de strategii utilizate.

Revenind la planificare, ea implică mai mult decât rigoare în realizarea programului pe termen lung. În general, în domeniile legate de comunicare organizațională şi de imagine se supraevaluează produsul final şi se neglijează procesul prin care acest produs se realizează. Planul este un proces mental de stabilire a scopurilor şi a modalităților (strategiilor) prin care se pot atinge aceste scopuri.

După Cutlip, Center şi Broom[1], pentru o planificare adecvată trebuie întreprinse următoarele demersuri:

- "Aruncând o privire în urmă" se cunoaşte istoricul organizației şi modul de constituire al structurii de apartenență. În funcție de trecutul şi de proporțiile organizației şi de rezultatele etapei de cercetare, se fixează obiectivele şi strategiile;
- "Aruncând o privire în jur", se vor putea stabili trăsăturile mediului în care se află plasată organizația. Relațiile acesteia cu alte instituții sau segmente de public, situarea în raport cu concurența, caracteristicile de piață economică şi acelea de mediu social, toate sunt trăsături care au importanță în stabilirea unor obiective realiste;

[1] Scott Cutlip, Alan Center, Glenn Broom, *Effective Public Relations,* New Jersey, Prentice Hall, 1994

- "Aruncând o privire în interior", se creează posibilitatea de a cunoaşte realitatea instituțională internă. Cu alte cuvinte, pentru a crea imagine se cunoaşte mai întâi caracterul şi personalitatea pentru care se creează o atare imagine. În acest sens, se analizează stilul de conducere, tipul de motivare a angajaților, caracteristici ale comunicării în interior, elemente de cultură organizațională ş.a.

În consecință, un plan de relații publice, chiar şi pe termen scurt (dar de obicei este de dorit să fie pe termen lung), în mod necesar trebuie să cuprindă următoarele:

a) obiective clar formulate pentru atingerea obiectivelor organizației;
b) strategii pentru atingerea acestor obiective;
c) tactici pentru aplicarea strategiilor;
d) evaluări pentru a determina succesul sau eşecul tacticilor.

În general, obiectivele de relații publice sunt în legătură cu şi subordonate obiectivelor de afaceri ale organizației. Fără a intra în detalii, se poate reaminti că planul realizat trebuie să aibă ca scop fie rezolvarea unei probleme de comunicare sau de imagine (program reactiv), fie inițierea de acțiuni constructive în scopul de preveni şi evita alte probleme dificile pentru organizație (program proactiv).

10.1 Stabilirea obiectivelor

Problemele cu care se confruntă o organizație sunt variate şi numeroase, dar pot fi grupate în trei categorii[2]:

- *corectarea imaginii negative* pe care o are o organizaație, produs sau serviciu; crearea unei astfel de imagini este rezultatul unui proces lent, care se desfăşoară la nivelul reprezentărilor sociale; o imagine negativă sfârşeşte prin a obstrucționa realizarea obiectivelor de afaceri ale organizației sau instituției luate în discuție, silind echipa de conducere să adopte măsuri;
- *realizarea unui proiect specific* – în acest caz nu se pleacă, de regulă, de la o imagine negativă, ci în cel mai rău caz de la o situație neutră; se recomandă gestionarea separată a relației deteriorate cu anumite categorii de public, deoarece suprapunerea celor două tipuri de probleme presupune depunerea unui efort suplimentar din partea departamentului de relații publice, fără a avea garanția succesului într-un astfel de demers care generează o posibilă confuzie între obiective şi nu permite estimarea unei reuşite sigure;
- *menținerea sau ameliorarea unei situații pozitive deja existente* - în sensul de atitudine proactivă, (asemenea sensului din capitolul anterior); acest tip de atitudine presupune dezvoltarea unor programe de durată, care urmăresc crearea şi exploatarea de situații favorabile pentru menținerea imaginii cu conotații pozitive. Între țintele unor astfel de programe pe termen lung se pot înscrie: păstrarea imaginii de responsabilitate socială, menținerea culturii organizaționale, îmbunătățirea informării publice ş.a.

După formularea problemei, dificultatea de a formula obiectivele dispare; ele se stabilesc în funcție de datele problemei. *"Definirea obiectivelor se realizează prin convertirea definiției problemelor. Obiectivele sunt cealaltă față a monedei. Timpul*

[2] Wilcox şi colab., *Public Relations Strategyand Tactics,* Harper Collins, New York, 1992, pp. 170-171

consumat pentru definirea problemelor va contribui efectiv la stabilirea obiectivelor." (R.Kendall[3]).

După V. Stancu[4], se pot institui o serie de reguli după care se formulează un obiectiv de relații publice:

1) obiectivul trebuie să exprime o *acțiune* observabilă prin care se vor exterioriza comportamentul, atitudinea, opinia dorite;

2) tot în cadrul obiectivului, trebuie să se precizeze *conținutul* acțiunii prin care se va exterioriza comportamentul dezirabil;

3) de asemenea în formularea obiectivului trebuie să se includă *condițiile* în care se va materializa comportamentul dorit;

4) în fine, trebuie să se precizeze *condițiile* de realizare în raport cu care performanțele înregistrate vor căpăta sens;

Jerry Hendrix[5] împarte obiectivele în două mari categorii:

a) obiective de producție (care se referă la rezultatele concrete ale activității de relații publice – trimiterea de comunicate, organizarea de conferințe, realizarea de broşuri informative etc.);
b) obiectivele de impact, care la rîndul lor se împart în mai multe subcategorii:
- informaționale: prin care se urmăreşte difuzarea informațiilor cu privire la o organizație, produs, lider de organizație, etc.;
- atitudinale: urmăresc schimbarea atitudinii publicurilor față de organizație, produsele sau serviciile ei;
- comportamentale: vizează întărirea comportamentelor favorabile sau modificarea în sens pozitiv a comportamentelor față de organizație;

Obiectivele se vor fixa în scris, determinându-se atât obiectivele generale, cât şi cele specifice. În formularea lor se va realiza permanent corelarea cu resursele materiale şi de timp disponibile; de exemplu, nu se va propune un obiectiv comportamental pentru o perioadă de realizare de o lună, întrucât aceste tipuri de obiective, ca şi cele atitudinale, necesită un timp mai îndelungat pentru atingerea lor. De asemenea, obiectivele trebuie raportate la problema în cauză. Costurile investite într-o campanie de popularizare a unui produs sau serviciu nu trebuie să depăşească valoarea încasărilor obținute prin comercializarea produsului respectiv; sau, obiectivele nu trebuie să se raporteze la un segment de populație nesemnificativ pentru organizație (de pildă, programe de informare cu privire la hotelurile de pe litoral destinate localnicilor din zona hotelieră).

Rogers şi Storey[6] atrăgeau atenția că problema obiectivelor poate fi studiată în funcție de mai multe criterii. Autorii consideră în acest scop trei axe pe care trebuie urmărite obiectivele şi în mod corelativ efectele unui program de comunicare:

a) axa scopurilor: ideea care se află la baza „ierarhiei efectelor"(ierarhie care în mod obişnuit are în vedere succesiunea informațional, atitudinal, comportamental) este aceea că de multe ori îndeplinirea unui obiectiv de la un anumit nivel necesită îndeplinirea

---

[3] Robert Kendall, *Public Relations Campaign Strategies: Planning for Implementation,* Harper Collins, New York, 1992, p. 193

[4] Valentin Stancu şi colab. - *Relații publice - succes şi credibilitate*, Concept Publishing, Bucureşti, 1999 pp. 261-264

[5] Hendrix, Jerry, *Public Relations Cases*, Wadsworth Publishing Company, Belmont, 1995, pp. 21-26

[6] *apud* Dennis McQuail, *Modele ale comunicării pentru studiul comunicării de masă*, trad. Paul Dobrescu şi Alina Bârgăoanu, Bucureşti, Bucureşti, 2001, pp. 158-159

obiectivului de la nivelul precedent; un program de *informare* are un obiectiv mai modest decât un program de *persuasiune* în timp ce un program de *mobilizare* trebuie să se bazeze pe schimbări de atitudine anterioare;

b) axa nivelului la care se doreşte schimbarea: efectele pot fi identificate fie la nivel individual, fie la nivel grupal, fie la nivelul social în ansamblu;

c) axa avantajelor (fie obținute de emițător, fie obținute de receptor):majoritatea programelor de relații publice prezintă avantaje nu numai pentru cei implicați direct (organizație, public principal) ci şi pentru alte categorii. De pildă, o categorie ce are scopul să reducă fumatul în rândul tinerelor însărcinate poate avea ca efect reducerea fumatului şi la alte categorii de persoane (tinere care nu aşteaptă un copil) şi astfel să se îmbunătățească nivelul sănătății în ansamblu.

10.2 Strategii şi tactici de relații publice

Revenind la distincția dintre planul de relații publice şi strategie, e necesară observația că atingerea obiectivelor propuse se poate realiza doar prin strategia cea mai adecvată la problema considerată. Observația poate părea una de bun-simț, însă practica demonstrează că selectarea celei mai potrivite strategii se face numai în urma acumulării unei profunde experiențe profesionale. Pe de o parte, apelul la acumulări teoretice şi practice face accesibilă cunoaşterea categoriilor de public şi a modurilor de adresare şi de motivare pentru a capta bunăvoința acestora; pe de altă parte, studierea unor cazuri devenite clasice în practica şi teoria relațiilor publice îi oferă specialistului ocazia ca, prin reflecție critică, să construiască modele de strategii care să funcționeze drept tipare pentru rezolvarea de probleme organizaționale.

Ca parte a procesului de planificare, construirea unei strategii presupune câteva etape obligatorii:

- alegerea strategiei;
- testarea strategiei pe un grup reprezentativ sau prin confruntare cu regulile departamentului;
- definitivarea tacticilor, a elementelor de comunicare care vor sprijini strategia;
- pentru fiecare activitate, precizarea bugetului de timp şi de costuri materiale;

După cum se observă, alegerea tacticilor nu reprezintă o etapă izolată în construirea planului de relații publice, ci are loc odată cu stabilirea strategiilor, stabilire care presupune şi fixarea acțiunilor ce vor fi executate pentru realizarea scopurilor.

"În relațiile publice, strategiile se referă la conceptul global, abordarea sau planul general pentru programul desemnat să ducă la atingerea unui obiectiv. Tacticile se referă la nivelul operațional: evenimentele, mass-media sau metodele folosite pentru a implementa strategia"[7].

R.Kendall propune cinci tipuri de strategii, enumerând şi tacticile subscrise fiecăreia:

a) *Inactivitatea strategică:* în anumite condiții (de exemplu, răspândirea de ştiri false de către o organizație concurentă care are o proastă reputație, sau acuzații aduse de rapoarte anonime de tipul "Armagedon") cea mai bună abordare este aceea de a nu răspunde, de a ignora acuzațiile.

[7] Cutlip şi colab., *Effective Public Relations*, Prentice Hall, New Jersey 1994, p. 354

b) *Activităţi de diseminare a informaţiei:* această cale se adoptă în legătură cu obiectivele informaţionale, şi are ca finalitate distribuirea de mesaje care prezintă organizaţia, produsele sau serviciile oferite de ea;

- tacticile subsumate acestei abordări pot fi: informarea publică, publicitatea, conferinţele de presă, apariţiile publice ale unor personalităţi din cadrul organizaţiei, expunerea de suporturi informative cu ocazia unor reuniuni publice, acţiuni care urmăresc corectarea informaţiilor eronate;

c) *Organizarea de evenimente:* acest tip de strategie urmăreşte tot transmiterea de informaţii, având în vedere faptul că informaţia este preluată mai uşor de către mass-media dacă este transmisă cu ocazia unor evenimente;

- tacticile pot fi: reacţia la un eveniment neaşteptat, ceremonii, evenimente puse în scenă pentru mediatizare (acte de caritate, dezvelirea unei statui), concursuri şi competiţii;

d) *Activităţi promoţionale*: reprezintă o modalitate de a impune pe plan public imaginea organizaţiei prin următoarele tactici:

- acţiuni de marketing (târguri, expoziţii, demonstraţii despre produse), acţiuni de strângere de fonduri, acţiuni civice (de exemplu, colectarea deşeurilor dintr-un parc public), manifestări ştiinţifice legate de produsele sau serviciile oferite de organizaţie;

e) *Activităţi organizaţionale*: reprezintă o strategie de promovare a organizaţiei în mediul ei specific prin:

- poziţionarea organizaţiei în domeniul specific de activitate (definirea celor care o sprijină), constituirea de alianţe şi coaliţii, participarea la convenţii, conferinţe sau seminarii, participarea ca mediator la negocieri care au loc între alte organizaţii;

Selectarea strategiilor şi tacticilor subsecvente trebuie să fie completată de stabilirea calendarului şi a bugetului pentru fiecare activitate prevăzută în plan. Unii specialişti cu experienţă recomandă ca imediat după stabilirea obiectivelor să se încerce conturarea unui *buget preliminar*. Acest buget preliminar poate ajuta la analiză cost-beneficiu prin raportare la obiective (beneficiul material şi social), când încă nu s-a declanşat "valul de strategii" care poate perturba analiza obiectivă. Astfel, în cazul unui buget prea mic sau al unor beneficii considerate modeste faţă de costuri, proiectantul de plan poate reconsidera obiectivele şi reconstrui schema intenţionată. În cazul unei estimări nerealiste, având în vedere că estimarea iniţială este cea care se comunică de obicei conducerii organizaţiei pentru aprobarea proiectului, fondurile se pot dovedi insuficiente şi pot să nu permită finalizarea activităţilor prevăzute în calendar.

Bugetul final poate fi calculat după ce au fost stabilite strategiile, tacticile şi calendarul pentru fiecare activitate (este utilă şi prezenţa unui specialist contabil în echipa de proiect). La suma cheltuielilor totale se adaugă o cotă procentuală pentru a acoperi rata inflaţiei şi o alta pentru cheltuieli neprevăzute.

În ce priveşte calendarul, el trebuie să precizeze în primul rând ziua, data, ora la care va avea loc o anumită activitate, iar în al doilea rând trebuie să arate timpul necesar pregătirii activităţii respective. În plus, este nevoie să fie incluse toate detaliile astfel încât desfăşurarea evenimentelor în timp să fie corectată dacă e necesar; e de dorit să existe un

grad de flexibilitate în alcătuirea bugetului de timp ca să se poată face față factorilor generatori de întârzieri.

Tactici de relații publice şi tehnici integrate de comunicare. Evenimentele speciale.

După cum s-a demonstrat anterior, în contextul identificării *problemelor de relații publice* (ca probleme de stare ale organizațiilor şi ca probleme de comunicare) şi în condițiile în care a fost stabilită *strategia de comunicare*, rolul *tacticii* este cel de *operaționalizare a obiectivelor strategice*, de realizare a conexiunii comunicaționale efective între organizație şi publicurile sale.

În practică, tactica relațiilor publice cuprinde informații cât mai concrete şi precise cu putință privind:

- natura (scenariul) actelor de comunicare;
- termene şi responsabilități (organizaționale şi umane);
- regimul de utilizare a canalelor de comunicare.

În ultimă instanță, utilizarea adecvată a canalelor de comunicare este hotărâtoare pentru succesul programelor şi campaniilor de relații publice. În sistematizarea operată de către Cristina Coman[8], în temeiul lucrărilor de specialitate recente (R. Kendall, 1992; J.A. Hendrix, 1995; D.W. Guth, C. Marsh, 2000), sunt reținute trei canale de comunicare: media necontrolate, media controlate şi evenimentele speciale.

Media necontrolate cuprind canale precum presa scrisă, radioul, televiziunea, agențiile de presă. Evident, între mesajul transmis de către organizație şi mesajul preluat şi difuzat prin mass-media vor fi diferențe, adesea mari şi foarte mari, însă gradul de credibilitate al mesajului este ridicat.

Media controlate constituie producția mediatică internă a organizației: *newsletter*-uri, scrisori, broşuri, sit-uri de Internet, cuvântările publice, casete cu filme promoționale etc.; au avantajul de a face cu putință construcția mesajului conform dezideratelor organizației, dar pot fi mai puțin credibile.

Evenimentele speciale beneficiază, în cea mai mare măsură, de controlul organizației; de fapt, acestea sunt evenimente de relații publice, realizate deliberat de către organizație, prin corelație explicită şi intensă cu obiectivele de comunicare ale acesteia, urmărindu-se, în chip natural, *sporirea vizibilității organizației; dobândirea, consolidarea şi creşterea simpatiei şi încrederii publice; creşterea gradului de acoperire mediatică a organizației.*

Inventarul evenimentelor speciale este divers şi bogat, acestea fiind proiectate şi structurate în strânsă legătură cu profilul şi conexiunile organizației. O clasificare posibilă a acestora are în vedere:

a) evenimente referitoare la *biografia* organizației şi a personalităților din istoria şi viața organizației: aniversări, comemorări, conferințe anuale, instalarea în funcție a liderilor (managerilor) sau pensionarea lor, inaugurări de noi spații, departamente, lansarea de programe, zile ale "porților deschise" etc.;

b) evenimente centrate pe *conexiuni emoționale puternice* între organizația de referință şi categorii de populație care beneficiază constant de simpatia publicului (copii, persoane defavorizate – bătrâni, populații sărace, persoane cu handicap); aici se includ, în principal, actele de caritate, donațiile, sponsorizările, programele educaționale, sociale, etc.);

[8] Cristina Coman, *Relații publice. Principii şi strategii,* Polirom, Iaşi, 2001, pp. 99-103

c) evenimente de "*captare a prestigiului*", prin conexiuni cu alte organizaţii şi cu personalităţi de mare prestigiu din universul artelor, al ştiinţei, din mass-media, din mediile academice şi din lumea sportului; firește, prin acţiuni precum simpozioane, manifestări ştiinţifice, spectacole, concursuri, prin invitarea unor personalităţi la evenimente privind biografia organizaţiei, prin sponsorizarea unor premii şi distincţii în mediile mai sus enumerate capitalul simbolic al unei organizaţii poate fi sensibil sporit.

Dintr-o altă perspectivă, evenimentele speciale pot fi *planificate* (ele figurând ca atare în programul de relaţii publice) şi *neplanificate*. În a doua categorie se includ evenimente realizate în contextul şi în continuarea unor situaţii neprevăzute, care oferă însă oportunităţi ridicate de comunicare publică. Ele sunt neplanificate în sensul că nu ocupă o poziţie precisă în calendarul relaţiilor publice, însă organizaţia este pregătită să reacţioneze la asemenea oportunităţi. Spre exemplu, pot fi planificate donaţii, acte caritabile cu prilejul sărbătorilor de iarnă, însă acestea pot avea loc, şi este indicat să se întâmple aşa, şi în situaţii neprevăzute, precum inundaţiile, cutremurele, accidentele tehnologice de amploare etc.

În esenţă, evenimentele speciale trebuie construite în aşa fel încât legătura dintre organizaţie şi eveniment să fie foarte clară, impactul social şi emoţional să fie cât mai ridicat cu putinţă, iar faptele din care sunt alcătuite evenimentele să prezinte interes maxim pentru mass-media.

10.3 Tehnici de relaţii publice

Sub aspect metodologic, tehnicile de comunicare utilizate în relaţiile publice cuprind *produse comunicaţionale* (în sens organizaţional, acestea sunt *output*-uri şi reflectă obiectivele de comunicare ale organizaţiei) şi *canale de comunicare*.

Produsele comunicaţionale sunt alcătuite din *mesaje* (concentrate în conţinutul informaţional şi în sugestia imagologică a comunicării) şi din *suportul comunicării* (aici incluzându-se purtătorul material al informaţiei – hârtie, medii electronice etc., cât şi stratul perceptiv al imaginii). De regulă, suportul comunicării este strâns legat sau chiar încorporat în canalele de comunicare. Totuşi, distincţia dintre suport şi canal este utilă. Spre pildă, broşurile de prezentare a organizaţiei sunt realizate pe suport-hârtie, sunt distribuite beneficiarilor, inclusiv ziariştilor, iar parte din informaţii poate fi preluată prin mass-media. Ca tendinţă, este de înregistrat şi situaţia în care suportul şi canalul practic se identifică. Astfel, purtătorul de cuvânt al organizaţiei poate redacta un comunicat de presă în format electronic şi-l poate expedia prin *e-mail* redacţiilor ziarelor. În practică, o asemenea tendinţă este determinată de expansiunea comunicării electronice în relaţiile publice.

Canalele de comunicare, în contra aparenţei şi a tendinţei – uneori vizibilă în practica de relaţii publice a unor organizaţii – de reducere a acestora la mass-media, sunt de o mare diversitate. Ele pot fi clasificate din mai multe perspective:

a) potrivit *gradului de formalizare a comunicării*:

- *canale formale* (precum *comunicarea scrisă*, în cadrul comunicării interne într-o organizaţie);
- *canale cuasiformale* (acestea funcţionează prin interferenţa dintre formal şi informal în comunicare; spre pildă *discuţiile cu şeful direct* într-o organizaţie pot avea tentă informală, dar păstrează inevitabil o tonalitate formală; sau, un alt exemplu, relaţiile

dintre specialiştii în relaţii publice şi ziarişti pot depăşi "graniţele" formale, dar nu vor fi niciodată total informale);

- *canale informale* sunt utilizate în mod obişnuit la nivelul comunicării interindividuale din organizaţii.

b) din perspectiva raporturilor dintre emiţător şi receptor pot exista, precum se ştie, *canale de comunicare directă* şi *canale de comunicare mediată;*

c) evident, unul dintre "mediatorii" comunicării poate fi şi, în multe situaţii, este într-o mare măsură *mass-media*; în consecinţă, mass-media este un canal esenţial de comunicare în relaţiile publice; în practică, sunt situaţii când mass-media sunt utilizate preponderent sau în exclusivitate, dar şi situaţii în care mass-media lucrează împreună cu alte canale (precum în evenimentele speciale) sau într-o mică măsură (precum în comunicarea internă).

În practică, relaţiile publice apelează masiv la tehnici de comunicare *cu* şi *prin* mass-media, fapt care explică atenţia prioritară care trebuie acordată de către specialişti cunoaşterii tehnicilor de comunicare scrisă, de comunicare audio-video, cât şi unor tehnici integrate prin care sunt instrumentate conexiunile dintre organizaţii şi mass-media (conferinţa de presă, centrul de presă etc.).

Tot în perspectivă metodologică, tehnologia relaţiilor publice impune distincţia între *metodele* şi *procedeele* utilizate în comunicare. De fapt, orice tehnică (ansamblu de tehnici) de comunicare prezintă, în condiţii de utilizare efectivă, un conţinut dublu stratificat:

a) un prim strat este constituit dintr-o *metodă* (grup de metode), prin care o anumită modalitate de comunicare publică este fundamentată conceptual; în esenţă, prin metode sunt explicitate cu rigoare şi în profunzime *căile* acţiunii în relaţiile publice (spre exemplu, căile de cunoaştere a publicurilor-ţintă, de analiză a mesajelor mass-media etc.);

b) sprijinindu-se pe metode şi articulându-se în continuarea acestora, *procedeele* cuprind, pentru specialiştii în relaţii publice, indicaţii concrete de lucru, de acţiune; în mod obişnuit, procedeele îmbracă o formă algoritmică (ca *îndrumar*, formulat în ordinea practică a etapelor unei activităţi de relaţii publice) şi cuprind prescripţii de intensităţi diferite, de la sugestii, la recomandări şi imperative (spre pildă, *sugestii* privind situaţii de comunicare interculturală în mediul internaţional, *recomandări* în relaţiile cu mass-media şi *imperativul* centrării mesajului organizaţiei doar pe valorile adevărului)

Nu în ultimul rând, sub unghi metodologic, trebuie observat că tehnicile de comunicare utilizate în relaţiile publice poartă pecetea specificităţii acestora, sensurile relaţiilor publice (comunicarea organizaţională, comunicarea publică şi comunicarea mediatică) determinând folosirea unor *tehnici specifice* fiecărui sens în parte. În acelaşi timp, în relaţiile publice se apelează la *tehnici generale* de comunicare (precum cele privind comunicarea eficientă), la *tehnici specializate* (de domeniu, cum sunt, de exemplu, tehnicile de comunicare scrisă, audio-vizuală etc.) şi la *tehnici integrate* (în care sunt combinate diverse tehnici specializate spre pildă conferinţa de presă sau evenimentele speciale).

10.4 Metode de evaluare a planului şi strategiei de relaţii publice

Evaluarea presupune analiza sistematică a desfăşurării activităţilor prevăzute în plan şi a rezultatelor obţinute. Planul de relaţii publice trebuie să fie evaluat în primul rând prin gradul de îndeplinire al obiectivelor formulate în prima sa etapă de elaborare, dar şi prin analiza modului de desfăşurare a tuturor activităţilor prevăzute în calendar.

Wilcox şi colab.[9] sistematizează următoarele metode de evaluare:

a) *măsurarea producţiei:* constă în contabilizarea materialelor de relaţii publice realizate şi puse în circulaţie (comunicate, reclame, spoturi publicitare, fotografii), dar aceasta este o metodă care înregistrează aspectul cantitativ, nu şi pe cel calitativ al activităţii de relaţii publice;

b) *măsurarea distribuţiei:* aceasta este o metodă care asociază producerea de materiale informative şi publicitare cu repartiţia lor pe diferite canale mass-media; această metodă se limitează însă la studiul receptării mass-media, ea nu poate spune nimic despre publicul receptor sau despre efectul asupra publicului receptor;

c) *măsurarea expunerii mesajului:* asemănător cu metoda anterioară, metoda arată cât de mare a fost mediatizarea fiecărui material de campanie; din nou însă, prin această metodă nu se poate preciza nimic despre numărul real de persoane care au receptat mesajul sau despre reacţia faţă de mesaj;

d) *măsurarea acurateţei mesajului:* metoda presupune analize permanente ale materialelor publicate pentru a vedea dacă ideile majore sau cuvintele cheie ale mesajului aşa cum au fost concepute de specialişti se regăsesc în forma publicată

e) *măsurarea acţiunii audienţei:* este metoda cea mai dificilă, dar şi cu cele mai semnificative rezultate; prin apel la tehnici sociologice, se urmăreşte modul în care planul de relaţii publice a contribuit la transformarea atitudinii publicurilor;

În ce priveşte raportarea la tipurile de obiective propuse de Hendrix, evaluarea producţiei se realizează prin numărarea efectivă a comunicatelor, discursurilor, spoturilor, fotografiilor, etc. Evaluarea obiectivelor informaţionale include trei dimensiuni: expunerea mesajului (pentru aceasta se monitorizează presa locală şi naţională, de obicei de către instituţii specializate), înţelegerea mesajului (cât din conţinutul mesajului a fost înţeles de către public) şi internalizarea mesajelor (se urmăreşte constatarea elementelor din mesaj care au fost reţinute de către public, după expunerea la mesaj). În privinţa obiectivelor atitudinale şi comportamentale, evaluarea decurge într-un mod asemănător: se realizează pretestarea înainte de expunerea la mesaj pentru înregistrarea trăsăturilor de atitudine/comportament iniţiale, şi după derularea planului se repetă testele; realizarea obiectivelor comportamentale se poate constata şi prin observarea directă a modelelor de comportament induse în cadrul publicurilor.

Evaluarea este un element important al planului de relaţii publice, în consecinţă nu trebuie neglijată sau realizată superficial, întrucât superficialitatea determină, în acest caz, repetarea greşelilor din domeniul strategiei, obiectivelor sau calendarului.

[9] Wilcox şi colab., *Public Relations Strategy and Tactics,* New York, Harper Collins, 1992, pp.211-227

Concepte cheie

- Plan de relații publice
- Obiectiv de relații publice
- Strategie
- Tactică
- Tehnică
- Calendar
- Buget
- Evaluarea planului

Rezumat
Planificarea este o etapă importantă în cadrul procesului de relații publice. Un plan de relații publice trebuie să cuprindă în mod necesar următoarele elemente: obiective, strategii, tactici şi metodele de evaluare. Pentru fiecare dintre aceste elemente există anumite etape care trebuie parcurse şi/sau alternative pentru care se realizează o opțiune (se consideră tipologia strategiilor realizată de Kendall şi se optează pentru cele mai adecvate strategii în corelație cu scopurile planului). Planul trebuie să cuprindă atât calendarul acțiunilor cât bugetul cerut.

Întrebări de verificare

1. Ce trebuie să cuprindă un plan de relații publice?
2. Care sunt cerințele pe care trebuie să le îndeplinească un obiectiv de comunicare?
3. Care este deosebirea între strategie şi tactică de relații publice?
4. Ce tipuri de strategii importante de relații publice se cunosc?
5. Pentru fiecare tip de strategie, ce tactici se pot identifica?
6. La nivelul tactic, prin ce se deosebesc media controlate de media necontrolate?
7. Care sunt principalele niveluri pe care se desfăşoară evaluarea în relațiile publice?

Aplicații rezolvate

1. Formulați obiective de relații publice şi explicați cum şi de ce se respectă criteriile de formulare expuse la paragraful 10.1.
(Rezolvare după Valentin Stancu şi colab.[10])

(a) Membrii organizației să fie în măsură să descrie (1) obiectivele imediate ale acesteia(2), fără mijloace ajutătoare (3), cu o exactitate de 20 % (4).

(b) Alegătorii să accepte (1) în proporție de 60 % (4) măsurile de austeritate bugetară (2), în condițiile în care mass-media dezvoltă campanii de presă împotriva lor (3).

Explicație. Pentru ambele obiective (1) – acțiunea dorită
(2) – conținutul acțiunii
(3) – condițiile de realizare
(4) – condițiile de evaluare

2. Realizați o secvență din planul de relații publice în cazul organizării unui eveniment.
(Fragment din aplicația realizată de Gabriela Pop, anul II postuniversitar, centrul teritorial Braşov).

[10] Valentin Stancu şi colab.- *Relații publice – succes şi credibilitate,* Bucureşti, 1999, pp. 263-265

Organizaţia aleasă: ROMTELECOM Braşov
Evenimentul considerat: expoziţia „Târgul Internaţional Braşov 2002”, 27-30 august 2002 .

EVENIMENT	ACTIVITĂŢI	PERI-OADA	MATERIALE PUBLICITARE	MATERIALE PROMO-ŢIONALE	BUGET
Expoziţia „Târgul Internaţional Braşov 2002” -organizată de Expo Center Braşov -locul desfăşurării: Sala Sporturilor Braşov	- stand de prezentare ROMTELECOM 120 mp; - deschiderea oficială a expoziţiei; -prezentare echipamente terminale şi servicii oferite de ROMTELECOM - prezentare de echipamente terminale şi servicii oferite de COSMOROM ; - sondaj de opinie în rândul vizitatorilor; - demonstraţii şi prezentări ale serviciilor : ISDN, Voces - punct de vânzare cartele telefonice; - punct de vânzare aparate telefonice; - tombolă: 4 telefoane, 10 cartele de 50.000 lei, 4 cartele de 100.000 lei, 4 seturi tricou - şapcă	27,28,29 30.08, orele 17,00-18,00	a)Pliante / broşuri: pliante cu serviciile suplimentare oferite C.T..D -pliant „factură detaliată” 1000 buc.; -pliant cu tarife 2000 buc.; -pliante „apel programat”; -pliante „redirijare”; pliante „restricţionare”; pliante „apel în aşteptare”; -pliante VOCES b)Cataloage de prezentare echipamente ISDN(PBX, telefoane, faxuri) 200 buc; c) Postere /afişe 100 buc. d)mape ROMTELECOM 200 buc. e)bannere stradale (8 buc) f) autocolante 200 buc.;	Obiecte promoţionale: -pixuri ISDN3000 buc. -brichete ISDN 300 buc.; -brelocuri 500 buc.; -tricouri 50 buc. ; -şepci-50 buc.; -pungi PVC 2000 buc.; -deschizător de scrisori PVC 500 buc.; -ceas de mână 50 buc.; -insignă 2000 buc.; -trusă VIP 100 buc.;	-stand, mobilier, decorare : 3500 USD -chirie sală conferinţe şi aparatură: 500 USD -obiecte promo:2000 USD -instalaţie de sonorizare, echipamente AV:1000 USD - buget media: 1000 USD; -bannere:500 USD -diverse: 500 USD TOTAL EXPO: 9000 USD PROTOCOL: 1000 USD TOTAL: 10000 USD

Teme pentru aplicații

1. Încercați, respectând recomandările făcute, să formulați obiective de relații publice (cel puțin două obiective pentru fiecare categorie: informaționale, atitudinale, comportamentale). Comentați şansele de realizare, pentru o organizație românească la alegere, reală sau imaginară.
2. Pentru organizația de apartenență, formulați un obiectiv atitudinal (comportamental) şi, din lista de strategii propuse, selectați pe cea oportună, împreună cu tacticile subsumate. Argumentați alegerea făcută.
3. Pentru un caz cunoscut de organizație cu imagine negativă, propuneți un plan prin care s-ar îmbunătăți percepția publică cu privire la organizația aleasă. Includeți în plan bugetul preliminar şi bugetul final, precum şi calendarul de realizare a activităților.
4. Pentru un plan de relații publice, concepeți mesajele adecvate strategiilor alese şi categoriilor de public vizate.

Bibliografie

Dennis Wilcox, Philip Ault, Warren Agee, *Public Relations Strategy and Tactics*, Harper Collins Inc., New York, 1992

Scott Cutlip, Alan Center, Glenn Broom, *Effective Public Relations*, Prentice Hall, New Jersey,1994;

Robert Kendall, *Public Relations Campaign Strategies: Planning for implementation*, Harper Collins Publishers, New York, 1992;

Valentin Stancu, Marcela Stoica, Adrian Stoica, *Relaţii publice - succes şi credibilitate,* Concept publishing, Bucureşti,1999;

11. CAMPANII DE RELAȚII PUBLICE

Obiective

a) Înțelegerea şi utilizarea corectă a unor termeni ca "program","campanie", "eveniment".

b) Exersarea abilității de a analiza orice campanie reală şi de a o încadra într-o tipologie.

c) Dobândirea abilității de a realiza un plan concret de campanie de relații publice.

Într-o definiție a unui autor cunoscut, *"campania de relații publice este un efort susținut al unei organizații pentru a construi relații sociale demne de încredere, cu scopul de a atinge anumite obiective (determinate în urma unor cercetări), efort bazat pe aplicarea unor strategii de comunicare şi evaluarea rezultatelor susținute"*[1]. Definiția, deşi corectă, nu surprinde esența conceptului de campanie de relații publice. O privire mai atentă asupra acestei definiții relevă faptul că ar putea fi aplicată asupra termenului de "activitate de relații publice" sau chiar o definiție pentru "relații publice" în general.

La rândul lor, Newsom şi colab.[2], propun următoarea definiție: *"Campaniile sunt eforturi ample, coordonate şi orientate către realizarea unor obiective specifice sau a unor ansambluri de obiective corelate, care vor permite unei organizații să-şi atingă țelurile fixate prin declarația de principii*". Această a doua definiție surprinde mai bine specificul termenului de campanie, în sensul că este vorba de un efort mai *amplu* ca de obicei, şi mai *coordonat.* Deci, elementele distinctive ale unei campanii în cadrul unui plan de relații publice sunt: amploarea acțiunilor întreprinse, focalizarea lor şi concentrarea lor asupra unui număr mic de obiective într-o perioadă de timp nu prea lungă.

Un plan de relații publice desfăşurat, de pildă, pe parcursul unui an calendaristic, poate cuprinde programe, campanii sau evenimente; în continuare se va realiza distincția între aceşti termeni, adesea confundați.

11.1 Diferențe între termeni

Pentru atingerea obiectivelor sale specifice, o organizație poate să facă apel la toate cele trei forme de activitate, sau le poate utiliza doar pe acelea pe care le consideră adecvate. Un program poate coexista cu o campanie cu obiective diferite; la fel, un eveniment poate fi realizat chiar dacă nu este parte a unei campanii în plină desfăşurare. De multe ori unul dintre aceste trei elemente poate potența pe celălalt; de exemplu, tema şi activitățile unei campanii pot fi introduse în revista internă a organizației, conferind un plus de dinamism programului de informare internă.

---

[1] Robert Kendall, *Public Relations Campaign Strategies: Planning for Implementation*, Harper Collins Publishers, New York, 1992, p.3;

[2] *apud* Cristina Coman, *Relațiile publice – principii şi strategii,* Polirom, Iaşi, 2001, p. 74

Elementul comun al celor trei termeni este că fiecare dintre ei reprezintă un proces de relații publice, (în sensul precizat într-unul din capitolele anterioare). După Grunig, Hunt[3] planificarea se poate transforma într-un haos dacă nu se precizează ce se află pe ordinea de zi - un eveniment,un program sau o campanie.

Astfel, după autorii amintiți, un *eveniment* are o durată mai scurtă decât o campanie sau un program; el ocupă un interval de timp clar şi destul de scurt, vizează numai un obiectiv şi un public determinat. O *campanie* are o durată mai mare decât evenimentul, dar ca şi acesta, are un început şi un sfârşit bine precizate. Ea este alcătuită dintr-o suită de acțiuni de relații publice (între care pot fi şi evenimente); obiectivele sunt mai largi şi implică mai multe categorii de public. *Programul* se deosebeşte de cele două activități de mai sus prin durata mai mare pe care se întinde şi prin faptul că nu are termen explicit şi categoric de finalizare; el poate continua atât timp cât se consideră necesar şi poate fi chiar revăzut sau adaptat periodic. Obiective de anvergură cum ar fi combaterea violenței asupra copiilor în familie, scăderea ratei de abandon al copiilor în orfelinate, creşterea natalității necesită programe de relații publice de anvergură pentru schimbarea atitudinii şi comportamentului publicurilor vizate.

În special termenii de campanie şi program sunt adesea confundați, de aceea este bine să se stabilească unele repere care le diferențiază. Programul are un aspect continuu sub dublu aspect: atât cel al duratei (marchează viața unei organizații pe mari perioade de timp) cât şi al efortului depus, care este relativ constant. Campania este concepută pentru o anumită perioadă (o lună, şase luni, etc.) şi are un început, un punct culminant şi un sfârşit, ceea ce face ca rezultatele ei să fie mai uşor evaluate decât ale unui program.

O campanie cuprinde mai multe activități punctuale de relații publice într-un efort unitar şi structurat, şi pe baza acestor trăsături nu trebuie să fie confundată cu elementele care o compun. Pe de altă parte, este bine să fie realizată distincția între campania de relații publice şi campania de informare publică. Acestea din urmă au un obiectiv imediat, limitat şi bine definit (avertizarea asupra pericolului fumatului, păstrarea curățeniei oraşului) şi fac apel exclusiv la mass-media. Campaniile de RP folosesc o paletă largă de canale de comunicare, nu numai mass-media, şi au ca obiective permanente crearea de relații bune între o organizație şi publicurile ei.

11.2 Tipuri de campanii

După Jackson[4], ceea ce diferențiază în principal campaniile sunt tipurile de obiective:

- Conştientizarea unei probleme: se urmăreşte aducerea în atenția publicului a unor teme puțin dezbătute (de exemplu, normele de comportament ecologic);
- Informarea publicului: se urmăreşte nu numai conştientizarea unei probleme importante, ci şi însuşirea de către public a informațiilor despre specificul problemei (ex: cazuri de boli generate de poluare, costurile sociale şi pagubele generate de poluare);

[3] James Grunig, Todd Hunt - *Managing Public Relations,* 1994, p. 24, *apud* Cristina Coman, *Relațiile publice – Principii şi strategii,* Polirom, Iaşi 2001, p. 79

[4] *apud* Newsom şi colab., *This is PR,* Wadsworth Publishing Company, Belmont, 1993, p. 475

- Educarea publicului: se doreşte ca publicul (fără un model de comportament prestabilit) să adopte un model de acțiune în conformitate cu cel propus prin campanie (campania împotriva răspândirii SIDA);
- Întărirea atitudinilor: în acest caz mesajele se adresează unei categorii de public care susțin valorile organizației (de pildă, o campanie pentru construirea unor biserici);
- Schimbarea atitudinilor: mesajele sunt adresate unor publicuri care nu aderă la valorile organizației (campania împotriva fumatului);
- Schimbarea comportamentului: se urmăreşte ca publicul să adopte un model nou de acțiune, fie că există, fie că nu există un model prestabilit (campania pentru adoptarea metodelor de planning familial);

Dacă revenim la tipologia obiectivelor propusă de Hendrix şi prezentată în capitolul anterior vom observa că se poate realiza o analogie; primele două tipuri de obiective sunt obiective informaționale, al doilea şi treilea sunt atitudinale, iar ultimele două sunt obiective comportamentale.

Se pot considera şi alte criterii de clasificare a campaniilor de relații publice. Astfel, după factorul timp ele pot fi cu durată lungă şi cu durată scurtă;după conținut, pot viza teme de amploare sau teme limitate; după adresabilitate, se pot restrînge la o singură categorie de public sau se pot extinde la toate publicurile organizației.

Campaniile cu obiective mai greu de realizat (comportamentale sau atitudinale) trebuie să fie precedate de campanii premergătoare informative şi să se desfăşoare pe perioade mari de timp. În al doilea rând, pentru a-şi atinge obiectivele aceste campanii, dacă urmăresc efecte de interes social global, au nevoie de sprijinul autorităților printr-un cadru legislativ şi normativ adecvat.

11.3 Etape în planul unei campanii de relații publice

Ca şi proces de relații publice, campania este un demers structurat, planificat şi coordonat. Planul campaniei nu trebuie conceput însă ca o sumă aritmetică de etape distincte, ci ca o concepție flexibilă în care pe de o parte părțile componentele se întrepătrund, iar pe de altă parte se pot efectua schimbări impuse de evaluările permanente.

Cristina Coman[5], sintetizând diferitele modele din literatura de specialitate, prezintă o formulă dezvoltată a planului de campanie:

a. *Definirea problemei* – cel mai adesea, conducătorii instituțiilor sunt preocupați doar de rezultatele economice şi neglijează aspectele de imagine şi relația cu diversele publicuri. Aşadar, termenul de problemă nu se referă neapărat la o situație negativă, ci şi la anumite situații incipiente care se pot acutiza şi chiar şi la anumite oportunități din domeniul creării de imagine de care organizația se poate servi pentru atingerea scopului de ansamblu. Identificarea problemei nu trebuie să încerce să cuprindă modul de rezolvare sau să culpabilizeze anumite persoane sau categorii de persoane. Această etapă e adesea neglijată de specialiştii în relații publice care uită să formuleze un punct de vedere al organizației asupra situației inițiale, cu accent pe consecințele negative ale perpetuării situației existente. Un alt detaliu ar fi acela că, pentru cazul campaniilor

[5] Cristina Coman, *op.cit.*, p. 81

sociale, definirea problemei se face la nivel macrosocial, oricare ar fi orgaizațiile promotoare ale proiectului.

b. *Analiza situației* – este o etapă materializată într-un dosar de lucru în care se acumulează toate datele cunoscute referitoare la problema în cauză, date structurate pe două secțiuni: (1) analiza factorilor interni (date despre biografia şi imaginea persoanelor importante din cadrul organizației, istoricul implicării organizației în problema respectivă, atitudinile şi practicile de comunicare din interior etc.); (2) analiza factorilor externi (interese, atitudini şi caracteristici ale segmentelor de public implicate sau afectate de problema respectivă, legi şi reglementări care privesc problema, jurnalişti sau publicații care se ocupă de domeniul respectiv). Pentru ca analiza să fie corectă, se folosesc metodele de cercetare utilizate pentru orice plan de relații publice.

c. *Stabilirea obiectivelor* – după Wilcox şi colab[6], obiectivele unei campanii se pot împărți în două mari categorii: (1) informaționale (prezintă un produs, un serviciu sau o organizație; sunt uşor de formulat şi de realizat, dar gradul de îndeplinire se constată mai greu) şi (2) motivaționale (urmăresc să determine anumite acțiuni ale publicului şi de aceea sunt dificil de atins, dar realizarea lor se evaluează mai uşor).

d. *Identificarea categoriilor de public* – pornind de la identificarea valorilor, intereselor, aşteptărilor publicurilor (care s-a realizat încă din etapa de analiză a situației) se procedează la o ierarhizare a segmentelor de public în ordinea importanței lor pentru realizarea obiectivelor campaniei; în funcție de această ierarhizare se vor aloca (şi structura) mesajele şi resursele.

e. *Stabilirea strategiilor* – pentru alegerea celei mai bune strategii trebuie să se realizeze corespondența cu: obiectivele fixate, publicurile alese ca țintă a campaniei, resursele avute la dispoziție, stilul de comunicare organizațională. De asemenea, credibilitatea organizației nu se poate fundamenta decât printr-o strategie în acord cu valorile şi normele morale ale comunității respective.

f. *Stabilirea tacticilor* – decurge din strategie; în conceptul de tactică se include atât acțiunea propriu-zisă cât şi canalul de comunicare. Pentru fiecare instrument de comunicare planul de campanie trebuie să cuprindă următoarele informații: descrierea activității, termenul limită de executare, cerințe speciale (spațiu, echipament audio-video), bugetul estimat, persoana care răspunde de finalizare. În privința canalului de comunicare, există două tipuri de canale (despre care s-a amintit în capitolul anterior): controlate (revista pentru angajați, site-ul de Internet, cuvântările publice, filmele promoționale) şi necontrolate (presa scrisă, radioul, televiziunea).

g. *Fixarea calendarului* –Kendall[7] identifică mai multe moduri de prezentare grafică a calendarului campaniei:

(1) pentru fiecare lună - scris de mână sau tipărit; datele acțiunilor sunt încercuite, iar alături se adaugă cu altă culoare detaliile de comunicare;
(2) global – o schemă grafică în care anul este divizat în două, trei sau patru părți; sunt reprezentate toate elementele strategiei cu intervalele de timp de pregătire şi desfăşurare; este mai potrivit pentru a vizualiza planul de relații publice al departamentului pe ansamblu, ceea ce permite o mai bună coordonare, cu dezavantajul că este mai laborios şi ocupă mult spațiu;

[6] Wilcox şi colab., *Public Relations Strategy and Tactics*, Harper Collins, New York,1992, p. 172
[7] Robert Kendal1, *Public Relations Campaign Strategies: Planning for Implementation,* Harper Collins, New York 1992, pp. 283-284

(3) "tabloul lui Gantt" – este o variantă în care pe o coloană, în stânga, e prezentat graficul activităților; în dreapta, pe orizontală, se trec lunile, iar pe verticală, ordinea zilelor, şi se leagă numele acțiunii de ziua în care a fost programată;

(4) "calendarul povestit" – sunt prezentate în detaliu activitățile prevăzute în planul de campanie, precizându-se în dreptul fiecăreia data desfăşurării;

h. *Stabilirea bugetului* - limitările inerente de buget nu constituie o piedică în realizarea unor campanii de succes; specialistul în relații publice trebuie să se adapteze la resursele disponibile, suplinind prin creativitate lipsurile materiale;

i. *Definirea procedurilor de evaluare* - după Cutlip şi colab.[8], evaluarea trebuie să se desfăşoare pe trei niveluri:

(1) evaluarea planului de campanie – se urmăreşte în primul rând dacă informațiile au fost suficiente şi adecvate, în al doilea rând calitatea şi oportunitatea strategiilor alese, şi în fine, calitatea mesajelor concepute şi a celorlalte componente ale planului;

(2) evaluarea implementării planului – în primul rând se contabilizează cantitativ mesajele emise, apoi se monitorizează preluarea lor în mass-media; în fine, se identifică audiența efectivă a mesajelor (deosebită de cea potențială, care a fost identificată la conceperea planului) precum şi, dacă este posibil, numărul real de persoane care au receptat mesajul;

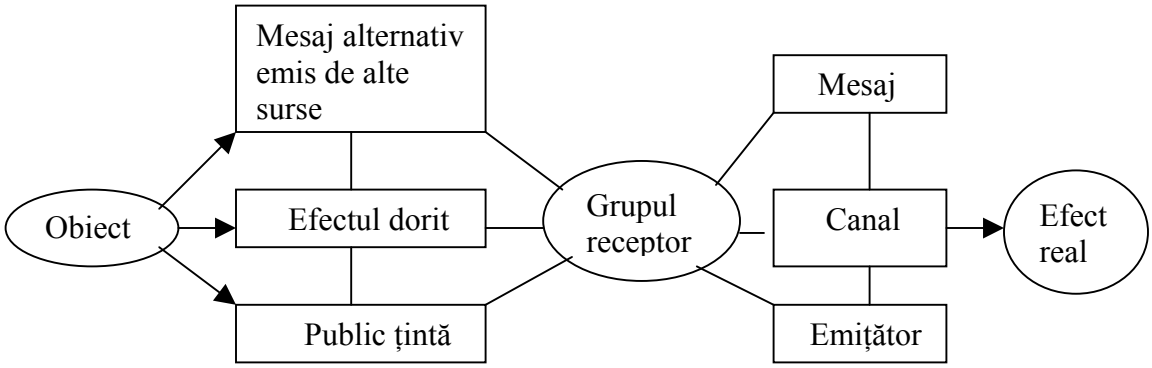
(3) evaluarea impactului mesajului – aceasta este, indiscutabil, dimensiunea cea mai importantă a evaluării: gradul de îndeplinire a obiectivelor campaniei şi feed-back-ul transmis de publicurile țintă. În acest sens, evaluarea presupune mai mulți paşi: se stabilesc, pe rând, numărul de persoane care au reținut mesajul, numărul de persoane care şi-au schimbat opiniile după receptarea mesajului, numărul de persoane care şi-au schimbat atitudinea după receptarea mesajelor. Continuând în sens ascendent, se stabileşte numărul de persoane care adoptă comportamentul sugerat de mesaj, numărul celor care promovează sau repetă acest comportament şi în fine, contribuția organizației la schimbarea socială pozitivă.

11.4 Efecte ale campaniilor de relații publice

O campanie poate fi privită nu numai din punct de vedere "genetic", ci şi din punct de vedere analitic. Cu alte cuvinte, atunci când se concepe un program de campanie se adoptă o atitudine pragmatică, pe când după încheierea ei este bine ca rezultatele să fie analizate cu obiectivitate pentru ca pe viitor să se poată aplica un algoritm îmbunătățit. În scopul analizei este utilă prezentarea modelului luii Nowak şi Warneryd, care porneşte de la scopurile sursei şi se încheie cu efectele obținute[9]. Se porneşte de la premisa relativ simplă că, elementele planului fiind strâns corelate, orice modificare a unei componente antrenează modificări ale celorlalte. O adaptare a schemei realizate de cei doi autori este următoarea:

[8] Cutlip şi colab., *Effective Public Relations,* Prentice Hall, New Jersey, 1994, pp. 415-430

[9] *apud* Dennis McQuail, Sven Windahl, *Modele ale comunicării pentru studiul comunicării de masă,* trad. Paul Dobrescu şi Alina Bârgăoanu, comunicare.ro, Bucureşti, 2001, p. 156



Pornind de la această schemă, se poate realiza o "listă de probleme" a campaniilor[10] (deşi schema şi comentariul autorilor se referă la campanii de comunicare de orice fel, elementele aduse în discuție se pot particulariza la campaniile de relații publice):

- *Mesajele concurente:* înainte de lansarea campaniei trebuie realizată o trecere în revistă a campaniilor existente pe piață, pentru a preveni existența mesajelor concurente sau contrare.
- *Efectul dorit:* multe campanii proiectate superficial "suferă" din cauza supraestimării efectelor lor. Această supraestimare se produce adesea pentru că obiectivele sunt definite imprecis, ceea ce face dificilă sau imposibilă evaluarea efectelor campaniei. De asemenea, obiectivele pot fi clar definite dar mesajul sau strategiile pot fi greşit adoptate.
- *Publicul țintă:* segmentele de public țintă sunt delimitate frecvent în funcție de canalele de comunicare şi de uşurința cu care mesajul poate ajunge la ele. În această privință, una dintre probleme este luarea în considerare a tuturor categoriilor de public implicate (aici intervine imaginația şi simțul social al celor ce proiectează campania). Campaniile superficiale definesc doar publicul "central" sau principal neglijând publicurile secundare sau nu segmentează publicul principal în categorii cum ar fi vârsta sau nivelul de instruire (variabile care determină o receptare diferențiată a mesajului). Importanță mare are de asemenea adecvarea între segmentele de public şi mesajul transmis.
- *Mesajul:* mesajul se leagă direct de tema campaniei, pe care o poate prezenta într-un anumit fel, în funcție de obiectivele dorite: de pildă, fumatul poate fi prezentat ca un tabiet costisitor sau ca un obicei foarte dăunător pentru sănătatea consumatorului şi pentru cei din jur.
- *Canalul:* şi aici problema adecvării canalului la grupurile țintă constituie problema centrală. În plus, pentru a se atinge efectul scontat mai este importantă nuanțarea intensității mesajului: la începutul campaniei emiterea de mesaje are o intensitate mai redusă pentru conştientizarea problemei şi sensibilizarea publicului, apoi creşte în intensitate pe parcurs pentru a se diminua iarăşi în final, având în principal scopul de a asigura pe cei care au aderat atitudinal sau comportamental la ideile campaniei că au luat o decizie bună.

[10] *Idem*, pp. 157-158

- *Emiţătorul:* pentru această problemă s-au realizat numeroase studii de caz şi s-a constatat că principalul factor îl reprezintă credibilitatea şi legitimitatea sursei. Fie că este vorba de personalităţi alese ca "purtători de imagine" temporari doar pe perioada campaniei, fie că este vorba de organizaţie ca întreg, pentru ca mesajul să aibă impact trebuie ca sursa să beneficieze de reputaţie pe plan social. O organizaţie cu imagine negativă (de exemplu, o organizaţie care are faima de a nu-şi onora promisiunile făcute clienţilor) nu trebuie să demareze o campanie înainte de a desfăşura un program explicit cu scopul de a-şi "repara " imaginea afectată.
- *Efectul obţinut:* între efectele campaniei (informaţionale, atitudinale sau comportamentale) există o strînsă interdependenţă chiar dacă nu apar în ordinea de mai sus. Este important să existe metode obiective de evaluare a rezultatelor, şi să nu se încerce denaturarea acestora.

În ceea ce priveşte modul de ierarhizare a efectelor, există trei modele principale[11]:

1.ierarhia învăţării: efecte cognitive, afective, comportamentale,

2. ierarhia eliminării disonanţei: efecte comportamentale, afective, cognitive;

3. ierarhia slabei participări: efecte cognitive, comportamentale, afective.

Cazul (1) este cazul clasic al unei campanii care are ca scop persuasiunea: receptorii află întâi despre idei sau inovaţii, îşi formează o atitudine favorabilă faţă de acestea, apoi le adoptă şi comportamental. În cazul (2) se parcurge traseul invers: o experienţă (testarea întâmplătoare a unui produs) conduce la la schimbarea atitudinii şi apoi la sprijinirea cu informaţii a comportamentului adoptat. În fine, cazul (3) este cel în care mesajul nu este foarte clar sau nu iese în evidenţă faţă de alte mesaje; atunci receptorii selectează anumite informaţii, le testează (formare de comportament) şi apoi în urma rezultatelor favorabile îşi adaptează atitudinea.

Pentru integrarea celor trei modele Chafee şi Roser[12] au elaborat un model integrat al ierarhiei efectelor adoptând variabila "timp" pentru ordonarea modelelor: astfel, debutul unei campanii (de pildă o campanie socială) poate fi asimilat modelului (3): receptorul este prea puţin interesat, totuşi selectează unele informaţii care pot duce la schimbări de ordin comportamental şi la o implicare atitudinală, în timp ce comportamentele devin mai stabile. În continuare se intră în modelul (2) în care receptorul caută tot mai multe informaţii pentru a intra în echilibru cognitiv conform teoriei lui Festinger. Spre finalul campaniei se intră în modelul (1) în care comportamentul receptorilor reprezintă un răspuns logic la informaţiile primite şi la atitudinile dobândite în urma informării.

În chip izolat, modelele prezentate mai sus sunt aplicabile în funcţie de natura campaniei şi de poziţia organizaţiei în mediul social. Cu alte cuvinte, ierarhia efectelor depinde de elemente cum ar fi: poziţia organizaţiei în sistemul social, imaginea ei, tipurile de public dar şi de natura campaniei (o campanie socială se integrează mai probabil în modelul (1), pe când o campanie de corectare a unei imagini negative se înscrie mai probabil în modelul (2)). Ierarhia efectelor este, în orice caz, o problemă de care trebuie să se ţină seama în proiectarea oricărei campanii.

[11] M.Ray, 1973, *apud* Dennis Mc Quail, Sven Windahl, *Modele ale comunicării pentru studiul societăţii de masă*, trad. Paul Dobrescu şi Alina Bârgăoanu, comunicare.ro, Bucureşti, 2001, pp. 160-161

[12] *Ibidem*

Concepte cheie

- Program
- Campanie
- Eveniment
- Analiza situației
- Categorii de public
- Evaluarea planului

Rezumat
În practica relațiilor publice trebuie să se facă diferența între termeni ca „eveniment", „campanie", „program". În elaborarea unei campanii de RP se poate urmări algoritmul: definirea problemei, analiza factorilor interni şi externi, formularea obiectivelor, identificarea categoriilor de public, stabilirea strategiilor şi tacticilor, fixarea calendarului şi bugetului, alegerea metodelor de evaluare. La parcurgerea acestui algoritm, are importanță şi "ierarhia efectelor" care poate fi asimilată mai multor modele în funcție de elemente ca: tipul de campanie, imaginea organizației, momentul din desfăşurarea campaniei, s.a.

Întrebări de verificare

1. Cum se defineşte campania de relații publice?
2. Care este deosebirea între eveniment, campanie şi program?
3. În funcție de scopul lor, ce tipuri de campanii de comunicare se pot identifica?
4. Care sunt etapele unei campanii de relații publice?
5. În câte moduri se poate prezenta calendarul campaniei şi care sunt aceste moduri?
6. Care sunt principalele probleme care împiedică să se atingă obiectivele de campanie?

Aplicație rezolvată

Urmând toate etapele prezentate în curs, elaborați planul unei campanii sociale de relații publice, cu tema la alegere.

Tema aleasă: campanie împotriva fumatului în perioada sarcinii (adaptare a aplicației realizate de Ciprian Isofache, Elena Goga, Ion Ana, master Publicitate şi Reclamă, anul universitar 2002-2003)

1.Definirea problemei

Campania: „Copilul, un condamnat al viciului tau"
Organizator: ONG-ul „MENS SANA"
Colaboratori: Ministerul Sănătății, Asociația Națională a Femeilor şi următorii parteneri care oferă servicii gratuite: Agenția de publicitate Ogilvy & Mather, Postul TV „Acasă", canalele radio „Europa FM" şi „Radio România Actualități", revistele „Mami" şi „Unica".

În ultimii ani, România s-a confruntat cu următoarele probleme:

- educația precară în privința igienei corporale;

- lipsa educației de prevenire a bolilor cu transmitere sexuală şi a sarcinilor nedorite în rândul adolescenților;
- asistență precară acordată de stat tinerilor ce sunt expuşi tentației de a consuma alcool, droguri şi de a fuma excesiv;
- creşterea numărului de familii dezorganizate, ceea ce are ca efect o atenție redusă acordată copiilor.

2. Analiza factorilor interni

Organizația „Mens Sana" este înființată de la data de 01.03.2001. Organizația are un sediu central în Bucureşti şi două filiale în Braşov şi Timişoara. Până în prezent, organizația are 150 de membri activi în toată țara. Aceştia au participat cu succes la campaniile organizate de "Mens Sana" în scurta sa activitate:

- ✓ 1 iunie – 30 iunie 2001: Campania pentru "Apuseni curați" (desfăşurată în zona Padiş) organizată în special cu sprijinul filialei din Timişoara;
- ✓ 01 nov – 15 dec 2001: Campania "Diminuarea consumului de alcool în rândul adolescenților", desfăşurată în liceele din Bucureşti, Timişoara şi Braşov, coordonată de sediul central al organizației şi asistată de filialele locale;

Analiza mediului social

Date statistice privind fumatul:

- fiecare țigară fumată poate scurta cu 8 minute viața celui care o fumează;
- în România, 28% dintre locuitori fumează;
- femeile care fumează tind să aibă copii cu greutate scăzută, ceea ce constituie o cauză majoră a mortalității infantile;
- femeile căsătorite cu fumători sunt de patru ori mai predispuse să moară de cancer pulmonar decât femeile căsătorite cu nefumători;
- copiii nou-născuți din părinți fumători sunt de două ori mai predispuşi să facă pneumonie sau bronşită în primul an de viață;
- statisticile medicale arată că peste 30000 de români îşi găsesc, anual, sfârşitul din cauze imputabile fumatului, principalele boli responsabile de aceste decese fiind cancerul bronho-pulmonar şi afecțiunile cardiovasculare (fumatul este cauza a 24% din totalul cazurilor de cancer şi de 11% din totalul deceselor);
- consumul maxim de tutun este la grupa de vârstă 20-29 de ani;
- 85% din oamenii care fumează, spun ca ar vrea să renunțe la fumat.

Fumatul în perioada sarcinii poate duce la pierderea sarcinii sau poate cauza fătului următoarele:

- naşterea prematură, copilul având o greutate scăzută la naştere urmată de o dezvoltare anevoioasă atât din punct de vedere fizic cât şi psihic; aceasta constituie o cauza majoră a mortalității infantile;
- predispoziție pentru boli cardiace şi pulmonare (riscul sporit la copiii de până la un an de a se îmbolnăvi de bronşită şi de pneumonie);
- malformații grave.

3. Obiective:

Scop general: Informarea şi avertizarea publicului ţintă asupra riscurilor majore la care îşi supun copiii.
Obiective specifice:
- 10% dintre femeile însărcinate fumătoare să renunţe la fumat pe perioada sarcinii.
- Reducerea consumului de tutun cu 30% la publicul ţintă secundar.

Public ţintă:

- Principal: tinere fumătoare însărcinate, cu vârsta între 20 şi 35 de ani;
- Secundar: femei cu vârsta între 20 şi 35 de ani, fumătoare, potenţiale mame.

Mesaje:
Mesajul pentru publicul ţintă *principal*:
„Fii responsabilă! Nu lăsa copilul să-ţi poarte povara o viaţă întreagă."
Mesajul pentru publicul ţintă *secundar*:
„Te consideri emancipată? Eşti doar ... sclava viciului tău!"

5-6. Strategii şi tactici

Strategii:
Misiune: Scopul este de a educa şi a schimba atitudinile femeilor fumătoare în perioada sarcinii.
Strategia: Îmbinarea strategiei de tip „activităţi de diseminare a informaţiei" cu cea de tip „organizarea de evenimente" .

Tactici:
Comunicare ATL (above-the line – comunicare de masă prin tv, radio si presă, principala sa caracteristică fiind faptul ca publicul ţintă este pasiv):

- emisiuni televizate sau radiofonice cu colaborarea unor specialişti în domeniu (emisiuni TV: „Teo", „De trei ori femeie", „Vitrina lui Leo", „Cafeaua cu sare"; emisiuni radio: „Ştiri din ţară", „De vorbă cu Robert Turcescu");
- concursuri la radio, TV şi în reviste cu premii pentru femei (ex: răspundeţi corect la întrebarea: „Ce boli pot avea nou-născuţii daca mama fumează în timpul sarcinii?" şi puteţi câştiga un abonament pe 3 luni la revista "Unica");
- publicaţii de gen (reviste precum „Mami", „Femeia", „Ioana", „Lumea Femeilor", „Olivia", „Povestea mea" şi „Unica");
- apariţia unor reprezentaţi ai ONG „Mens Sana" în programe TV cu o largă audienţă în rândul femeilor;
- reclame TV realizate special pentru a sprijini această campanie şi difuzate cu o frecvenţă mai mare în luna aprilie şi mai, culminând cu „Ziua Mondială Antitabac" din 31 mai;
- difuzarea unor spoturi TV de tip testimonial cu participarea unor personalităţi feminine care au renunţat la fumat în perioada sarcinii (ex: Andreea Esca, însărcinată pentru a doua oară);

- vârful campaniei va fi atins pe data de 31 mai când, cu ocazia „Zilei Mondiale Antitabac”, se vor difuza repetat mini-documentare despre efectele nocive ale tutunului.

Evenimente BTL (bellow-the line – comunicare prin concerte, evenimente, etc.)

- sponsorizarea parțială a unor concerte desfăşurate la Sala Palatului în zilele de 1 şi 8 Martie;
- organizarea unei conferințe de presă în ziua de 31 mai în care se va pune în discuție efectul nociv al fumatului, cu accent asupra fumatului în perioada sarcinii;
- formarea unor echipe alcătuite dintr-un medic şi 2 asistenți care vor merge în magazine destinate femeilor însărcinate, în saloane de întreținere şi înfrumusețare, unde vor explica efectele dăunătoare ale fumatului asupra sănătății;
- trimiterea de pliante şi broşuri cabinetelor de ginecologie şi planificare familială, farmacii, saloane de înfrumusețare, universități (publicul secundar).

7-8 . Calendarul de activități şi bugetul campaniei:

Durata: 14 februarie – 14 iunie 2003.

S-a ales această perioadă deoarece cuprinde mai multe date de referință şi cu mare încărcătură simbolică pentru femei: 14 februarie („Ziua îndrăgostiților”), 1 şi 8 martie (zile dedicate femeii), Postul Paştelui, 31 mai („Ziua Mondiala Antitabac”), 1 iunie („Ziua copilului”).

Nr. Crt.	Perioada	Activitatea	Buget (USD)
1	14 feb. 2003	Conferință de presă	400
2	14 feb. 2003	Concert Sala Palatului	2000
3	14 feb – 14 iun	Distribuire de pliante, broşuri	3500
4	14 feb – 14 iun	Apariții în emisiuni TV	370
5	14 feb – 14 iun	Prezența la emisiuni radio	120
6	14 feb – 14 iun	Articole în publicații de gen	140
7	14 feb – 14 iun	Difuzare spoturi TV şi radio	7000[22]
8	14 feb – 14 iun	Inserții tipărituri	3750
9	14 feb – 14 iun	Vizite de informare	3430
10	1 martie	Concert Mărțişor la Sala Palatului	2500
11	8 martie	Concert Mărțişor la Sala Palatului	2500
12	31 mai	Difuzare mini-documentar TV	1400
13	31 mai (Ziua Mondială a Sănătății)	Conferință de presă	400
14	1 iun	Spectacol cu Teatrul Țăndărică	600

TOTAL: 26.930 USD

Bugetul[13] alocat campaniei de informare publică desfăşurată de „Mens Sana" va fi stabilit la 30.000 USD, luându-se în considerare cheltuielile neprevăzute.

9. Evaluarea campaniei

Evaluarea campaniei de informare publică împotriva fumatului, „Copilul, un condamnat al viciului tău", trebuie să se desfăşoare pe 3 niveluri[14]:

1. evaluarea planului de campanie: vom urmări în primul rând dacă informaţiile sunt suficiente şi adecvate pieţei şi în al doilea rând eficienţa strategiilor alese şi calitatea mesajelor concepute.

Metode de evaluare: Agentia GfK va realiza cercetări de marketing privind perceperea mesajelor de către publicul ţintă.

2. evaluarea implementării planului: evaluarea cantitativă a mesajelor emise, monitorizarea preluării lor în mass-media, identificarea audienţei efective a mesajelor precum şi numărul real de persoane care au receptat mesajul.

Metode de evaluare: ONG „Mens Sana" va apela la serviciile specializate ale agenţiei de cercetare GfK .

3. Evaluarea impactului mesajului: este dimensiunea cea mai importantă a evaluării şi se referă la gradul de îndeplinire a obiectivelor campaniei şi feed-back-ul transmis de publicurile ţintă.

Evaluarea se va realiza în mai mulţi paşi în care se va stabili:

- numărul de persoane care au reţinut mesajul;
- numărul de persoane care şi-au schimbat opiniile după receptarea mesajului;
- numărul de persoane care şi-au schimbat atitudinea după receptarea mesajelor.

Această evaluare finală se va realiza în primul rând raportându-ne la obiectivele stabilite:

- numărul de persoane care îşi schimbă atitudinea în conformitate cu mesajul transmis ;
- contribuţia organizaţiei la adoptarea unui mod de viaţă sănătos.

Teme pentru aplicaţii

1. Presupunând că aţi lucra în departamentul de relaţii publice al Guvernului României, cum aţi defini o problemă de relaţii publice specifică domeniului?
2. Pentru o campanie socială care ar avea ca obiectiv adoptarea metodelor de planning familial, selectaţi strategiile şi tacticile. Argumentaţi alegerea făcută.
3. Conform algoritmului propus, elaboraţi un plan de campanie (finanţat de primărie) pentru păstrarea curăţeniei în oraşul în care locuiţi.

---

[13] ONG-ul Mens Sana are ca parteneri media ACASĂ TV, Europa FM, Radio România Actualităţi, „Mami" şi „Unica" şi beneficiază astfel de difuzări gratuite. Bugetul alocat de 7000 USD reprezintă costurile pentru producţia spoturilor TV şi radio, precum şi a materialelor tipărite.

[14] Scott Cutlip, Alan Center, Glenn Broom, *Effective Public Relations,* Prentice Hall, New Jersey, 1994

4. Pentru o campanie la alegere, stabiliți în ce model al „ierarhiei efectelor” se încadrează şi comentați adecvarea planului de campanie (efectele dorite) față de efectele obținute.

Bibliografie

Cristina Coman, *Relațiile publice. Principii şi strategii*, Polirom, Iaşi, 2001;

Bernard Dagenais, *Campania de relații publice,* Polirom, Iaşi, 2003;

Robert Kendall, *Public Relations Campaign Strategies: Planning for Implementation*, Harper Collins Publishers, New York, 1992;

Dennis Wilcox, Philip Ault, Warren Agee, *Public Relations Strategy and Tactics,* Harper Collins, New York, 1992;

12. COMUNICAREA ÎN SITUAȚII DE CRIZĂ

Obiective

a) *Dobândirea capacității de a defini, încadra într-o tipologie şi caracteriza o criză reală.*
b) *Însuşirea noțiunilor de bază din domeniul managementului crizei (plan de criză, strategie de criză, centru de informații) .*
c) *Însuşirea strategiilor de gestionare a crizelor şi analiza din acest punct de vedere a unor cazuri cunoscute de criză.*

Gestionarea cu succes a situațiilor de criză reprezintă o misiune extrem de dificilă care implică dimensiuni cum ar fi capacitatea de prevedere a crizelor pentru organizația în cauză, realizarea cu anticipare a unor scenarii pentru fiecare situație prevăzută, precum şi un răspuns prompt la apariția ei, respectarea "rețetei" de soluționare şi a unei discipline ferme. Orice organizație poate fi la un moment dat, de obicei neaşteptat, confruntată cu o criză care-i periclitează funcționarea şi imaginea pozitivă. Mai mult, o criză prost gestionată poate nu numai să aducă prejudicii organizației, ci se poate transforma într-un pericol social (a se vedea "criza minerilor"din ianuarie 1999).

Zamfir şi Vlăsceanu[1] definesc criza ca pe *"o perioadă, în dinamica unui sistem, caracterizată prin acumularea accentuată a dificultăților, izbucnirea conflictuală a tensiunilor, fapt care face dificilă funcționarea sa normală, declanşându-se puternice presiuni spre schimbare"*.

O definiție mai concretă din domeniul teoriei organizațiilor este dată de Patrick d'Humières[2]: *"O criză este o situație neaşteptată, care pune în discuție responsabilitatea organizației în fața marelui public şi care amenință capacitatea ei de a-şi continua în mod normal activitatea"*. Din cele de mai sus, dar şi din alte definiții din lucrări de referință în domeniu, se pot desprinde câteva caracteristici ale crizelor:

- Declanşarea lor relativ neaşteptată;
- Existența unor efecte negative;
- Impactul potențial asupra organizației ca întreg, (chiar dacă inițial se declanşează la nivelul unor secțiuni - angajați, produse, servicii, public, etc.);
- Efectele negative pot viza atât planul material (vânzările, producția, baza materială) cât mai ales planul simbolic, prin deteriorarea imaginii organizației;

În această ordine de idei, Pauchant şi Mitroff [3] disting între "incidente" (afectează fizic doar un subsistem al organizației), "accidente" (afectează fizic întreaga organizație)

[1] Lazăr Vlăsceanu şi Cătălin Zamfir (coord.), *Dicționar de sociologie,* Editura Babel, Bucureşti, 1993, p. 145

[2] Patrick d'Humières, *Management de la communication de l'entreprise,* 1993, p. 272

[3] Pauchant,Thierry, Mitroff, Jan – *Transforming Crisis Prone Organization*, Jossey-Bass Publ., San Francisco, 1992, p.12 *apud* Cristina Coman, *Relațiile publice - Principii şi strategii,* Polirom, Iaşi, 2001, p. 120 ;

"conflicte" (afectează simbolic un subsistem al organizației) şi "crize" (afectează simbolic întreaga organizație). Deşi distincția operată de către cei doi autori poate fi utilă pentru clarificarea noțiunii de criză, se poate observa că orice accident este de fapt şi o criză, întrucât implică pierderi materiale şi chiar umane şi, în cazul în care există şi cauze interne, ridică semne de întrebare asupra funcționalității organizației.

12. 1 Tipuri de criză

Pentru caracterizarea şi analiza oricărei crize reale este necesară încadrarea într-o tipologie. Sintetizând tipologiile realizate de mai mulți autori recunoscuți, Cristina Coman[4] obține următoarele criterii de clasificare a crizelor:

1) după cauze (datorate unor factori interni sau externi);
2) după derularea în timp (bruşte sau lente);
3) amploare (superficiale sau profunde);
4) nivelul la care se desfăşoară (operaționale – afectează activitatea normală; strategice – afectează elaborarea strategiilor; identitare – afectează identitatea organizației);
5) consecințe (afectează angajații clienții, organizațiile partenere, o parte a publicului etc.);

Propunând alte criterii, Newsom şi colab.[5] obțin două mari categorii de crize, *violente* şi *non-violente,* fiecare dintre categorii având trei subdiiviziuni, respectiv

– crize produse de natură;
- crize produse de acțiuni umane intenționate;
- crize produse de acțiuni umane neintenționate;

În fine, mergând relativ pe aceeaşi idee a acțiunii umane şi folosind două axe de clasificare (intern-extern şi intenționat-neintenționat), Coombs[6] obține patru tipuri de crize:

- accidentele – interne, neintenționate (crize datorate unor probleme tehnologice);
- greşelile – acțiuni neintenționate ale membrilor organizației pe care un agent extern încearcă să le transforme într-o criză (ambiguități, ezitări, greşeli profesionale – de exemplu, se exploatează greşeala unui medic pentru a afecta spitalul în care are un post de răspundere);
- transgresiunile – acțiuni intenționate comise de organizații care încalcă în mod conştient reguli de comportament anterior asumate (falimentul băncilor sau diplome de licență false);
- terorismul – acțiuni intenționate realizate de actori externi cu scopul de a afecta o anumită organizație în mod direct sau indirect (atentatele);

Toate aceste scheme de clasificare pot fi folosite atât ca instrument pentru a analiza o criză reală, cât şi ca element de sprijin în generarea planurilor alternative de criză.

---

[4] Cristina Coman, *op.cit*., p. 121

[5] Newsom, Doug, Scott, Alan, Turk, VanSlike Judy – *This is PR,* Wadsworth Publ. Comp., Belmont 1993, pp. 538-539

[6] Coombs, Timothy – *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing and Responding*, , Sage, 1999, London pp. 454-455

12.2 Planificarea în cazul situației de criză

În situații de criză, etapa de planificare capătă conotații particulare, în primul rând pentru că are o importanță deosebită, după cum se va vedea în continuare, şi în al doilea rând pentru că se elaborează într-o manieră specifică. Elementele distinctive față de elaborarea uzuală a unui plan sunt:

- construirea planului de criză este precedată de alcătuirea unei liste cu cauze şi modele de crize posibile (lista este completată la nevoie chiar cu simulări); alcătuirea listei se face consultând istoricul organizației pentru a identifica asemenea evenimente nedorite din trecut şi se completează imaginând crizele posibile;
- întrucât planul decurge din modelele de criză, nu va fi un singur plan de criză, ci "planuri alternative de criză" pentru fiecare tip de criză în parte, detaliindu-se strategiile, mesajele, publicurile implicate, mesajele care urmează să fie transmise şi de către cine;
- spre deosebire de planul uzual de relații publice (ce reprezintă un proiect care urmează să fie pus în practică într-o perioadă de timp stabilită din viitorul apropiat), planul de criză este doar unul ipotetic; este posibil ca evenimentul nedorit să nu aibă loc şi să nu fie nevoie ca planul (planurile) să fie pus în aplicare;

Din aceste elemente şi nu numai, decurg o serie de trăsături ale planului de criză care vor fi reliefate şi din prezentarea paşilor de gestionare a crizei. Este esențială însă ideea că, pentru o soluționare eficientă a crizei, este nevoie ca planul de comunicare în situație de criză să se construiască încă din perioadele de calm.

Obligatoriu, planul de comunicare de criză (planurile alternative pot fi colectate într-un "manual de criză" al organizației) trebuie să cuprindă următoarele elemente:

- modelul de criză căruia îi corespunde şi data la care se elaborează planul;
- principiile de acțiune ale organizației în asemenea caz şi politicile prin care aceste principii urmează să fie atinse;
- scopuri şi obiective;
- strategiile adoptate;
- componența centrului de criză şi atribuțiile sale;
- locul celulei de criză (spațiul în care se desfăşoară acțiunile);
- lista publicurilor potențial afectate de eveniment;
- mijloacele de informare la care se face apel;
- purtătorul de cuvânt pe perioada crizei;
- lista de contact a personalului de intervenție;
- bănci de date gata realizate şi fişiere de presă actualizate;
- mesaje – se construieşte o declarație comună pentru toate publicurile în care se precizează natura crizei, datele certe, măsurile luate de organizație pentru limitarea/stoparea crizei, victimele sau persoanele implicate, efectul asupra mediului sau asupra altor organizații; declarația este completată de o suită de mesaje specifice pentru fiecare categorie de public;

Planul de comunicare de criză trebuie aprobat de conducerea organizației şi revăzut şi îmbunătățit periodic.

12.3 Managementul crizei

O politică de recomandat pentru soluționarea cu succes a crizelor are ca prim pas încercarea de a le evita pe cât este posibil. La o analiză atentă a mai multor situații de criză intrate în istoria relațiilor publice s-a constatat că, deşi momentul de producere a fost imprevizibil, evenimentul ca atare era previzibil (de exemplu, în cazul navetei Challenger, au fost semnalate cu şase luni înainte probleme tehnice la reactoare). Politica evitării crizelor presupune identificarea şi urmărirea elementelor care pot evolua negativ, studiul verigilor slabe ale organizației.

Fink[7] identifică mai multe etape ale unei crize:

a) pregătirea crizei: este etapa în care anticiparea şi evitarea crizei este posibilă
b) criza acută: este momentul declanşator, care poate fi depăşit doar dacă există un plan de comunicare de criză care poate fi pus în aplicare;
c) faza cronică a crizei: este o etapă de reacție, în care au loc anchete guvernamentale şi dezbateri publice, iar organizația încearcă să-şi refacă echilibrul şi imaginea publică;
d) finalul crizei: dacă se reuşeşte să se țină criza sub control (printr-o bună gestionare a primelor două faze) atunci e posibil ca organizația să atingă într-o perioadă mai scurtă acest final al crizei care deschide drumul spre reîntoacerea la normalitate;

Odată cu intrarea crizei în faza acută, un element cheie pentru rezolvarea ei îl constituie formarea *centrului de informare***.** Autorii consacrați îi conferă şi alte denumiri, cum ar fi "centru de control al crizei", "celulă de criză" sau "centru de combatere a zvonurilor".

După părerea lui Cutlip şi colab.[8], trei elemente sunt de reținut în legătură cu centrul de informare. În primul rând, el trebuie să fie conceput ca un centru de informare publică şi din acest motiv nu trebuie să fie suprapus nici ca spațiu nici ca atribuții peste centrul de presă. În al doilea rând, autorii sunt de părere că ar trebui să existe două echipe care lucrează în acest centru, una care să gestioneze comunicarea, iar alta care să coordoneze activitatea şi să reactualizeze informația, ținând permanent legătura cu echipa de conducere a organizației. În fine, orice asemenea centru trebuie să aibă, înaintea declanşării crizei, statutul unei surse de informații credibile; circulația adecvată a informațiilor trebuie realizată încă din timpul activităților organizaționale de rutină. În interiorul organizației, angajații trebuie să fie informați de existența acestui centru şi să fie încurajați fie să furnizeze informații, fie să ceară informații dacă au nevoie.

Practic, comunicarea în situația de criză se va desfăşura pe mai multe direcții: către publicul intern şi extern, către actorii crizei şi către mass-media. Această ultimă componentă este una din cele mai importante. Experiența a arătat că de cele mai multe ori organizațiile sunt preocupate de măsuri de urgență şi sprijină mai puțin munca de documentare a ziariştilor. În acest caz, jurnaliştii recurg fie la zvonuri, fie iau o poziție împotriva organizației, ceea ce contribuie şi mai mult la deteriorarea imaginii acesteia.

Specialiştii în relații publice au, în asemenea cazuri, rolul de a ține permanent legătura cu jurnaliştii pentru a realiza în mod operativ transmiterea informațiilor corecte, însoțite de poziția organizației în legătură cu evenimentele în desfăşurare. Câteva

---

[7] Steven Fink, *Crisis Mangement: Planning for the Inevitable,* Amacom, NewYork 1984, pp. 20-28, *apud* Cristina Coman, *Relațiile publice - principii şi strategii,* Polirom, Iaşi, 2001, pp. 123-124;

[8] Cutlip şi colab., *Effective Public Relations,* , Prentice Hall, New Jersey, 1994

recomandări în legătură cu conduita acestora şi a purtătorului de cuvânt pe perioada crizei sunt:

- să deţină toate informaţiile disponibile cu privire la evenimente, ca şi cu privire la măsurile luate de organizaţie;
- să creeze un climat de încredere în cadrul echipei de management a crizei, şi să verifice dacă fiecare membru îşi cunoaşte atribuţiile;
- să convoace presa înainte ca jurnaliştii să solicite o întâlnire, şi să se asigure că aceştia au la dispoziţie toate facilităţile;
- să răspundă la întrebări în mod detaliat şi să evite formulările de genul "fără comentarii", să nu facă speculaţii şi să se abţină să facă declaraţii publice fără o fundamentare riguroasă;
- atunci când este obligat să recunoască un fapt negativ deja cunoscut de către jurnalişti, să confirme doar, fără a încerca să schimbe informaţia;
- să faciliteze accesul jurnaliştilor la locul evenimentelor şi să vegheze la securitatea lor, iar dacă este nevoie, să faciliteze întâlniri ale jurnaliştilor cu persoane din echipa de conducere a organizaţiei;
- să păstreze o evidenţă a materialelor şi informaţiilor comunicate presei, pentru a evita repetiţia.

12.4 Erori în gestionarea crizelor

O primă greşeală şi cea mai importantă este *tratarea crizei cu indiferenţă*. Adică, în unele situaţii în care doar unele segmente de public sunt afectate (cum ar fi comunitatea locală sau angajaţii) iar organizaţie pare a fi afectată doar simbolic, prin publicarea unor articole cu conotaţie negativă, se optează pentru expectativă: criza nu se gestionează în nici un fel. Spre exemplu, în "criza sării" produsă în septembrie 2001 la Ocnele Mari, Regia Autonomă a Sării s-a limitat la a acorda primul-ajutor sinistraţilor şi apoi la a organiza o cantină pentru aceştia. Nu a existat nici o strategie de comunicare coerentă; organizaţia în cauză a profitat de faptul că Guvernul a avut unele iniţiative de comunicare cu sinistraţii şi cu ceilalţi localnici din zona afectată pentru a nu mai lua nici o poziţie publică legată de evenimente. Asemenea atitudini se pot des întâlni, din păcate, în mediul de afaceri românesc – întrucât, pe de o parte, există un vid legislativ şi normativ în privinţa răspunderii materiale a organizaţiilor implicate, iar pe de altă parte, în multe cazuri există situaţii de monopol. În aceste condiţii dispare conexiunea „capital simbolic – capital economic", „imagine de organizaţie – vânzare de produse": organizaţia "producătoare de daune" nu poate înregistra feed-back-ul material al publicului.

O a doua greşeală frecventă, este *considerarea costurilor de gestionare a crizei ca fiind ridicate şi a acţiunilor întreprinse ca fiind ineficiente*. E adevărat că izbucnirea unei crize poate bulversa bugetul organizaţiei, ceea ce face ca pierderile să pară într-adevăr enorme în unele cazuri. După cum a reieşit însă din cele de mai sus, planurile alternative de criză trebuie să conţină şi un buget estimativ care să poată fi alocat în orice moment. Aceste cheltuieli, în măsura în care se reuşeşte conservarea capitalului de imagine, se recuperează în proporţie de 1000%. Experienţele unor organizaţii cunoscute arată că, de fapt, o criză tratată cu îndemânare se poate transforma într-un pretext pentru sporirea vizibilităţii pozitive şi chiar a vânzărilor.

În afară de aceste erori care se referă la concepţia de ansamblu, o altă categorie de

greşeli se referă la *managementul crizei*. Una dintre cele mai des întâlnite este încercarea de a nega existența unei crize majore (spre exemplu "criza Perrier", atunci când conținutul apei îmbuteliate s-a dovedit a avea urme de benzen), ceea ce constituie o atitudine inutilă, întrucât mass-media dezvăluie oricum adevărul şi atunci organizația trebuie să ia măsuri sub presiunea opiniei publice şi a autorităților, în cu totul alte condiții decât dacă le-ar fi luat cu de la sine putere (nu în urmă cu mult timp s-a derulat o situație asemănătoare, înghețata "Delta" infestată cu salmonella). O altă greşeală este adoptarea unei conduite ambigue, ezitante, abdicarea de la principiul "one single voice"- un comportament total greşit, întrucât produce confuzie în mintea publicului şi aşa bulversat de informațiile contradictorii primite prin canalele mass-media. De asemenea, transformarea interacțiunii cu jurnaliştii într-o confruntare determină transformarea "agresivității" potențiale a acestora în lipsă totală de bunăvoință, şi deci reflectarea negativă a situației în articolele apărute. În fine, o altă eroare este acționarea unei alte organizații sau a unei publicații în justiție pentru calomnie; chiar dacă premisele pentru o astfel de acțiune sunt juste, organizația se situează singură într-un context negativ. Totodată, acționarea în justiție a ziariştilor/publicațiilor este o acțiune greşită (creşte expunerea organizației la comentarii nefavorabile din partea presei sau a publicului).

12.5 Strategii de gestionare a crizei

Studiile de strategie în domeniul crizelor pleacă de la presupunerea că imaginea despre un fenomen este mai importantă decât realitatea însăşi a acelui fenomen; în consecință, aceste studii au încercat să determine modurile în care comunicarea poate fi utilizată pentru a reduce la minimum deteriorarea imaginii organizației confruntată cu criza.

Plecând de la ideea că scopul principal al comunicării este menținerea unei reputații pozitive, Benoit[9] enumeră următoarele strategii de refacere a imaginii:

a) strategiile *negării* – se resping acuzațiile prin negarea oricărei implicări în evenimentele menționate ;

b) strategiile *eludării responsabilității* – constă în minimalizarea responsabilității organizației, prin mai multe forme:

- provocarea – se susține că acțiunea în dispută a fost un răspuns la o altă acțiune comisă cu rele intenții de o altă persoană sau organizație;
- bunele intenții – se susține că nu a existat bănuiala că acțiunile întreprinse pot produce rău;
- caracterul accidental - se susține că faptele s-au produs întâmplător;
- justificarea - se afirmă că organizația nu a deținut suficiente informații pentru a ține evenimentele sub control;

c) strategiile *reducerii caracterului periculos al actului*:

- obținerea sprijinului – se încearcă atragerea sentimentelor de simpatie ale publicului prin sublinierea meritelor din trecut ale organizației;

[9] Benoit, W.L. – *Accounts, Excuses and Apologies :A Theory of Image Restauration Strategies*, Albany, State University of New York Press, Albany, 1995, pp. 75-82, *apud* Cristina Coman, *Relațiile publice – Principii şi strategii,* Polirom, Iaşi, 2001, pp. 140-142;

- reducerea sentimentelor negative – se acreditează ideea că organizația nu este atât de vinovată precum se crede;
- diferențierea – se reamintesc evenimente asemănătoare cu consecințe mult mai grave, în comparație cu care evenimentul în cauză apare ca fiind mai puțin dăunător;
- transcenderea – faptele sunt plasate într-un context favorabil, care le diminuează semnificația negativă;
- atacul – se arată slăbiciunea poziției acuzatorilor (organizația ca "victimă" a unei campanii de defăimare);
- compensarea – se propun modalități materiale sau simbolice de acoperire a pagubelor produse;

d) strategiile *de corectare* – prin care organizația se obligă să ia măsuri pentru remedierea daunelor produse şi fie se încearcă refacerea situației de dinainte de evenimentele reproşate (restaurarea), fie se iau angajamente că astfel de situații nu se vor mai repeta (promisiunea);
e) strategiile de *umilire* – prin care organizația îşi recunoaşte vinovăția şi cere public iertare celor afectați de evenimentele produse;

Concepte cheie

- Criză
- Planuri de criză
- Centru de informare
- Echipă de criză
- Strategie de criză

Rezumat
În viața oricărei organizații pot apare perioade de criză, care pot deteriora imaginea organizației. Pentru ca imaginea să fie afectată cât mai puțin trebuie : (a) să existe un plan de gestionarea a crizei realizat înainte de momentul declanşării ei (întrucât din momentul declanşării evoluția poate fi prea rapidă ca să se poată coordona acțiunile în mod eficient); planul trebuie să prevadă clar, între altele: strategiile care vor fi adoptate, membrii celulei de criză, purtătorul de cuvânt pe perioada crizei, categoriile de public afectate, mesajele care se vor emite şi prin ce canale; (b) în al doilea rând, planul trebuie să fie aplicat cu strictețe: centrul de criză (sau centrul de informare) să fie recunoscut de celelalte segmente ale organizației care să-i acorde sprijinul.

Întrebări de verificare

1. Cum se defineşte criza organizațională (Patrick Humieres)?

2. După ce criterii se identifică tipurile de crize?
3. Care este deosebirea între conflicte şi crize?
   d) Care sunt etapele în evoluția unei crize, aşa cum le identifică Fink?
   e) Prin ce se deosebeşte planificarea în caz de criză de planificarea obişnuită în relațiile publice?
   f) Care sunt strategiile de gestionare a crizei?
   g) Care sunt erorile mai des întâlnite în gestionarea crizelor?

Aplicație rezolvată

Analizați o criză recentă, mediatizată, din punctul de vedere al modului de gestionare a comunicării şi strategiilor de criză. Evidențiați şi greşelile care s-au făcut.

Evenimentul ales: inundațiile de la Poiana Teiului, 31.12.2002. (lucrare de Maria Savu (Biolan), master Publicitate şi reclamă, anul universitar 2002-2003)

1. Inundațiile din Fărcaşa (Poiana Teiului)

Apele râului Bistrița au ieşit din matcă în noaptea de 31-12-2002, luând cu ele o cabană în care se afla un grup de tineri. Viitura cu ghețuri a inundat cabana şi apoi a târât-o aproape 100 de metri la vale. Din cei şapte tineri care au petrecut Revelionul într-o cabană la Poiana Teiului doar patru au reuşit să se salveze. Peste 160 de familii din Fărcaşa, aşezare din imediata apropiere a cabanei din Poiana Teiului, au fost evacuate. Peste 300 de familii din Fărcaşa nu aveau apă potabilă sau rezerve de alimente.

Sloiurile de gheață şi apa revărsată au provocat pagube de 15,24 miliarde de lei, din care peste zece miliarde de lei prin distrugerea unor poduri şi podețe. Au fost inundate şi afectate fundațiile a 31case, 68 de anexe gospodăreşti, 73 de beciuri cu bunuri alimentare, zeci de fântâni, 34 de tone furaje, 35 de tone de alimente. În comuna Poiana Teiului, pagubele însumează 209 milioane de lei, fiind inundate cinci case.

2. Mediatizarea evenimentului

Urmărind materialele publicate de cotidienele importante (Adevărul, România Liberă, Curierul Național, Curentul, Jurnalul Național etc.) în intervalul 2-11 ianuarie 2003, pot fi identificate peste 100 de articole scrise pe această temă. Dintre acestea am selectat declarațiile autorităților locale şi ale reprezentanților ministerelor implicate. La acestea am adăugat extrase din articole publicate în ianuarie 2002, când Moldova fusese afectată de aceeaşi problemă.

-Ianuarie 2002-extras dintr-un articol publicat in Jurnalul National:

„Zeci de locuințe din zona Poiana Teiului, județul Neamț, sunt amenințate de pericolul inundațiilor. Podul de gheață de pe Bistrița depăşea la începutul acestui an 18 kilometri, extinzându-se în ultimele zile de la Poiana Teiului până în dreptul localității Fărcaşa. În comuna Poiana Teiului, judetul Neamț, au fost afectate de infiltrațiile de apă, până la această datã, 30 de beciuri, 8 fântâni si mai multe hectare de teren agricol.

Prefectul Ioan Cusnir a precizat cã proiectul de sistematizare a râurilor Moldova si Suceava a fost aprobat de primul-ministru Adrian Nãstase încã de anul trecut"(2001, n.n.)

-Ianuarie 2003

"O delegație **a** Ministerului Administrației Publice (MAP), condusă de secretarul de stat Ion Fleşariu**,** s-a deplasat, sâmbătă, în comunele nemțene Fărcaşa şi Poiana Teiului, pentru a evalua efectele inundațiilor produse în prima zi a anului 2003, prin revărsarea râului Bistrița. Delegația guvernamentală şi autoritățile locale au făcut propuneri pentru elaborarea unui proiect de hotărâre guvernamentală, care să ofere sprijin locuitorilor afectați de inundații şi care va intra în dezbatere în prima şedință de guvern din acest an. Însoțit de reprezentanți ai Apelor Române, Protecției Civile şi ai prefecturilor din județele Neamț şi Suceava, oficialul guvernamental a vizitat gospodăriile afectate de inundații, a discutat cu localnicii despre dezastrul abătut asupra lor şi s-a deplasat în satele izolate de ape."

Claudiu Lucaci-purtător de cuvânt al Guvernului:

„În perioada decembrie 2002 - ianuarie 2003, pe fondul fenomenului de îngheț-dezgheț cauzat de variațiile foarte mari de temperatură, ca urmare a dislocării de formațiuni de gheață din amonte, a creării de blocaje locale şi a revărsărilor râului Bistrița, în zona localităților Stejaru, Busmei, Fărcaşa, Frumosu şi Popeşti din comuna Fărcaşa, precum şi în localitățile Golu şi Dreptu din comuna Poiana Teiului, s-au produs inundații grave, care au dus la pierderi de vieți omeneşti şi pagube materiale constând în distrugerea sau avarierea a 98 de gospodării şi anexe, animale şi păsări de curte, a unui pod şi a două punți pietonale, precum şi a unor obiective social-economice şi căi de comunicații".

(declarație ulterioară)

„Guvernul a aprobat alocarea unor fonduri pentru finanțarea unor lucrări urgente, în vederea înlăturării efectelor calamităților naturale produse în perioada decembrie 2002 - ianuarie 2003, în județele Neamț şi Suceava.

Finanțarea este necesară pentru refacerea gospodăriilor, podurilor şi punților pietonale avariate. Totodată, prin executarea lucrărilor de regularizare a secțiunilor de scurgere pe râurile Bistrița şi Dorna se asigura protecția a 15 localități situate de-a lungul acestor râuri, cu o populație de 75.000 de locuitori şi a gospodăriilor acestora, în cazul producerii altor fenomene meteorologice periculoase.

Totodată, Executivul a aprobat acordarea unui ajutor umanitar cu titlu gratuit, în limita sumei de 3,2 miliarde de lei, populației sinistrate din comunele Fărcaşa, Poiana Teiului, cu finanțare din venituri proprii ale Administrației Naționale a Rezervelor de Stat. Cheltuielile aferente transportului produselor se suportă de către Administrația Națională a Rezervelor de Stat iar distribuirea produselor către populația sinistrată se face de către Prefectura județului Neamț."

Octav Cozmâncă, ministrul Administrației Publice: „Din păcate, nu s-a intervenit şi consecințele se văd şi ar trebui să intervină, aşa cum spuneam, o schimbare de fond de abordare a problemei şi chiar de mentalitate. Mai mult, acelaşi ministru admite că strategia nici măcar nu a fost definitivată, dar promite că se vor lua măsuri."

Petru Lificiu, ministrul Apelor şi Protecției Mediului:

"Fenomenele periculoase înregistrate la Poiana Teiului apar la 5-10 ani şi sunt cauzate de pătrunderea unui curent de aer cald pe valea Bistriței, ce vine din Transilvania. În cazul evenimentului de la Poiana Teiului, autoritățile locale şi populația au fost informate de posibilitatea de inundație. S-a mers chiar din casă în casă. Fenomenul era prevăzut din 20 decembrie. Lumea nu a crezut că inundațiile şi sloiurile de gheață vor fi de asemenea amploare. Ce s-a întâmplat la Poiana Teiului este tragic, dar a fost o iresponsabilitate a celor de acolo".

(declarație ulterioară)

„Lucrările de amenajare a râului Bistrița ar putea să se desfăşoare cu o amploare mai mare în acest an decât până acum. Ministerul Apelor şi Protecției Mediului va cere Executivului să aloce 70 de miliarde de lei pentru lucrările de amenajare a râului Bistrița, a cărui ieşire din matcă a provocat inundații în județul Neamț."

Lificiu a declarat că, în prima şedință a Guvernului, va prezenta, pe lângă propunerea de finanțare a lucrărilor hidrotehnice de pe râul Bistrita, şi un proiect de hotărâre pentru ajutorarea sinistraților din acea zonă. Vor fi proiecte de hotărâri de Guvern privind normele metodologice pentru hărți de risc natural la alunecări de teren şi inundații şi norme metodologice de amenajare a teritoriului în zonele de risc natural. "Prin aplicarea acestor normative vrem să nu se mai repete fenomene ca cele de pe Bistrița", a adăugat Lificiu.

Prefectul de Neamț, Vasile Pruteanu

„ Primarul comunei Fărcaşa a făcut o afirmație iresponsabilă într-un interviu acordat postului de radio BBC, potrivit căreia nu a anunțat oamenii de existența pericolului inundațiilor, în ciuda avertizărilor primite, pentru ca „ar fi crezut că este vorba de o glumă''.

Refuz să cred că primarul Dorel Apalaghiței considera avertizările instituțiilor abilitate drept o glumă. Evenimentele s-au produs într-un timp foarte scurt şi au durat o jumătate de oră, în noaptea Noului An, iar populația a fost luată pe nepregătite, avându-se în vedere şi faptul că s-au suprapus cu Revelionul. Cu toate acestea, o serie de cetățeni au fost avertizați, dar au refuzat să iasă din casă sau să deschidă uşa, crezând că sunt cete de mascați care au venit cu uratul, conform obiceiurilor de iarnă."'

„ Autoritățile județene împreună cu reprezentanții MAP vor întocmi două proiecte de hotărâre de guvern pentru acordarea de fonduri necesare refacerii infrastructurii distruse de ape şi pentru ajutorarea populației afectate de inundații."

Prefectul de Neamț a mai declarat că va purta o discuție serioasă cu primarul pentru a vedea pe ce s-a bazat când a făcut o asemenea declarație BBC-ului, deoarece sunt avertizări punctuale prin care trebuie să se mobilizeze Comisia Locală de Apărare Împotriva Dezastrelor.

Comisia de apărare împotriva dezastrelor din Neamț a informat locuitorii despre posibilitatea producerii de noi inundații, pentru a-şi putea lua, în timp util, măsurile de salvare a bunurilor si animalelor. Autoritățile au anunțat că, de această dată, producerea

unui nou val de inundatii va putea fi anticipată, având în vedere că salariații Sistemului de Gospodărire a Apelor Neamț urmăresc 24 de ore din 24 evoluția apelor râului Bistrița si mențin în permanentă legătură cu colegii lor din județul Suceava.

3. Încadrarea crizei în tipologie

Starea de criză provocată de inundații a fost determinată de factori în principal externi, însă s-au conturat şi cauze interne :

- Fenomenul îngheț-dezgheț specific anotimpului rece, fenomen care duce la creşterea bruscă a nivelului apelor.. Zona Moldovei este afectată cu precădere, existând precedente de acest gen.(*Cauză externă naturală*)

- Colonia Antreprizei de Construcții Hidrotehnice Poiana Teiului stă sub semnul ghețarilor de 6-8 metri lungime, adunați la cotul Bistriței. Acolo există o lucrare hidrotehnică lăsată în paragină. Localnicii considera că lăsarea acestor lucrări în paragină a fost una din cauzele sinistrului la care au fost supuşi.(*Factor intern/uman)*

- Înainte de 1989, Hidroelectrica a început construcția unor baraje pe Bistrița. Lucrările au fost abandonate pentru că nu au mai fost bani. Sătenii spun totuşi că se puteau face alte lucrări, mai ieftine şi mai eficiente, pe râul Bistrița, astfel încât casele lor să fie protejate.(*Factor intern/uman***)**

- Pe 27 decembrie 2002 a existat o avertizare hidrologică ce ar fi trebuit să-i alerteze pe primarii din zonă. Prefectura de Neamț a remis-o către primari, dar sătenii susțin că la ei nu a ajuns acest anunț**. (***Neglijența, factor intern***)**

Conform tipologiei lui D. Newsom, criza a fost în principal externă,cu accente violente, produsă de natură, însă la amplificarea ei au contribuit şi factorii umani, prin neglijarea unor aspecte esențiale de protejare a populației şi prin lipsa unor măsuri de prevenire şi a unui plan riguros de acțiune, cu atât mai mult cu cât inundațiile nu erau fenomene neobişnuite în zonă, şi, aşa cum susțin oficialitățile, existase o avertizare meteo încă de pe 27 decembrie.

4. Actorii implicați şi strategiile de gestionare a crizei

În eveniment au fost implicați mai mulți actori:

- Primăria comunei Fărcaşa
- Prefectura Județului Neamț
- Ministerul Administrației Publice
- Ministerul Apelor şi Protecției Mediului
- Guvernul României
- Societatea Hidroelectrica
- Antrepriza de Construcții Hidrotehnice Poiana Teiului

Situația de față reprezintă un caz de urgență cu implicații tragice, având în vedere că trei tineri şi-au pierdut viața şi o serie impresionantă de gospodării au fost serios afectate. Oficialitățile responsabile de gestionarea crizei au reacționat prompt, o delegație a MAP condusă de un secretar de stat, s-a deplasat imediat dupa producerea evenimentelor în comunele nemțene Fărcaşa şi Poiana Teiului, pentru a evalua efectele inundațiilor şi pentru a propune măsuri de sprijin pentru populația afectată.

Comunicatul Guvernului legat de evenimentele produse este sec, cu precădere descriptiv, limitându-se la o expunere „rece" cu menționarea cauzelor exclusiv naturale. Lipseste unda de compasiune şi suport emoțional față de familiile greu încercate, chiar

dacă în comunicat sunt enunţate măsuri de suport financiar.

La jumătatea anului 2002, Guvernul a lansat un program de combatere şi prevenire a inundaţiilor, aşadar o promisiune făcută populaţiei din zonele ameninţate. Atunci, principalii vinovaţi pentru toate dezastrele erau găsiţi primarii localităţilor afectate. În sarcina lor s-a pus responsabilitatea pentru autorizarea construirii de gospodării în zone inundabile, pentru defrişările masive şi pentru că nu au fost în stare să asigure fondurile necesare pentru amenajarea digurilor de protecţie. În ciuda angajării in această direcţie, neprevăzutul s-a intâmplat din nou, luând prin surprindere oficialităţile care au recurs, ca de obicei, la măsuri post factum.

Singura declaraţie care oglindeşte într-o oarecare măsură adevărul este cea a ministrului Octav Cozmâncă: „din păcate, nu s-a intervenit şi consecinţele se văd şi ar trebui să intervină o schimbare de fond de abordare a problemei şi chiar de mentalitate". Mai grav, el recunoaşte că strategia de combatere şi prevenire a inundaţiilor nu a fost nici măcar definitivată, cuvinte care deşi expun o situaţie nefericită, însă cât se poate de reală, pot surpa serios încrederea populaţiei în autorităţile publice.

Societatea Hidroelectrica, suspectată de localnicii afectaţi ca fiind una din părţile ce poartă vina în amplificarea inundaţiilor, nu a dat nici un fel de declaraţie, deşi pe râul Bistriţa există mici baraje prost construite sau neterminate.

Pe acest fond de suspiciune şi durere a localnicilor survine declaraţia primarului Doru Apalaghiţei, potrivit căreia nu a anunţat oamenii de existenţa pericolului inundaţiilor, în ciuda avertizărilor primite, pentru că „ar fi crezut că este vorba de o glumă''. Prefectul de Neamţ, Victor Pruteanu, declară indignat că primarul Apalaghiţei este iresponsabil şi, mai mult, susţine că localnicii au fost înştiinţaţi, că s-a mers din casă în casă, dar sătenii au refuzat să părăsească casele, în ciuda avertizărilor. Aşadar două declaraţii contradictorii, ale unor conducători care se acuză reciproc şi care susţin lucruri total opuse, declaraţii care pot produce bulversare şi neîncredere în rândul celor implicaţi. În seria acestor declaraţii se înscrie şi cea a ministrului Petre Lificiu (ministrul Apelor şi Protecţiei Mediului) care aruncă vina pe populaţie şi pe oficialităţile locale, spunând că fenomenul era prevăzut (?), populaţia era la curent, însă nu a vrut să creadă că fenomenul ar putea lua o astfel de amploare. „Ce s-a întâmplat la Poiana Teiului este tragic, dar a fost o iresponsabilitate a celor de acolo".

Mai târziu, acelaşi Petre Lificiu declara că în acest an lucrările pe Bistriţa se vor desfăşura cu o amploare mai mare decât până acum, omiţând să menţioneze ce şi cum s-a făcut până acum pentru prevenirea inundaţiilor în această zonă mereu expusă.

Declaraţiile legate de eveniment au fost făcute de mai multe personalităţi, de la miniştri la primari, reieşind clar că nu a existat un centru de gestionare a crizei cu un purtător de cuvânt unic, deci planul de gestionare al unei eventuale crize a fost inexistent. Unele declaraţii au avut caracter contradictoriu, altele au lipsit cu desăvârşire.

Ca strategii de gestionare a crizei distingem:

*a) Eludarea responsabilitatii***.** Din această categorie, se poate spune că s-a folosit în primul rând *justificarea*: s-a susţinut (din partea Prefecturii) că sătenii au fost înştiinţaţi de probabilitatea producerii unei inundaţii, însă aceştia nu au vrut să dea crezare, astfel ei sunt vinovaţi că nu au vrut să-şi părăsească gospodăriile. (în condiţiile în care primarul comunei Fărcaşa spune că avertizarea meteo i s-a părut o glumă, deci nu a luat-o în serios). Pe de altă parte sătenii susţin că la oamenii obişnuiţi astfel de veşti nu ajung, deci

ei nu au ştiut nimic. Ca o subcategorie, putem distinge şi strategia *insistării asupra caracterului accidental al evenimentului***.** Majoritatea declaraţiilor au susţinut acest aspect, dându-se vina pe vicisitudini, pe factori externi, neprevăzuţi. Conform acestei versiuni, oficialităţile nu au nici o vină, n-au contribuit în nici un fel la declanşarea şi amplificarea evenimentului, astfel ele se distanţează de cauzele producerii crizei.

b) Dintre strategiile *reducerii caracterului periculos al actului - compensarea* **.** Guvernul a adoptat o hotărâre privind cheltuielile şi obiectivele pentru înlăturarea efectelor calamităţilor, alocând fonduri (50 de miliarde - Ministerului Apelor şi Protecţiei Mediului, 10,7 miliarde de lei - Consiliul Judeţean Neamţ) necesare pentru refacerea gospodăriilor, podurilor şi punţilor pietonale avariate. Aceste măsuri sunt modalităţi materiale de acoperire a daunelor produse.

*c) Corectarea***.** Guvernul a propus iniţierea unor proiecte privind normele metodologice pentru hărţi de risc natural la alunecări de teren şi inundaţii şi norme metodologice de amenajare a teritoriului în zonele de risc natural. "Prin aplicarea acestor normative vrem să nu se mai repete fenomene ca cele de pe Bistrita" (Petre Lificiu). De asemenea, guvernul a alocat fonduri consistente pentru începerea lucrărilor de amenajare a râului Bistriţa. Toate acestea reprezintă angajamente prin care oficialităţile vor lua măsuri de corectare, astfel încât faptele nu se vor mai repeta.

*d) Umilirea***.** Această strategie de comunicare a fost adoptată de ministrul Octav Cozmâncă care recunoaşte în mod public vinovăţia instituţiilor şi declară că abordarea de către autorităţi a acestei probleme ar trebui să se schimbe.

5. Concluzii

Criza declanşată la începutul anului prin producerea de inundaţii în regiunea Moldovei putea fi prevăzută (în anotimpul rece zona a mai fost afectată de această problemă, deci exista un precedent şi o probabilitate mare ca evenimentul să se producă iar, pe fondul unei ierni grele, cu ninsori abundente şi temperaturi fluctuante). Drept urmare, departamentele de relaţii publice ale ministerelor responsabile şi ale primăriilor locale puteau crea planuri de gestionare a crizei, astfel încât să facă faţă evenimentelor nedorite. Analiza comportamentului primarilor şi oficialităţilor guvernamentale ne arată faptul că aceste instituţii nu aveau pregătită nici o strategie de răspuns. Cu riscul unei posturi exclusiv critice, s-ar spune că aceste strategii erau uitate şi rătăcite în sertare. Respectivele instituţii s-au distanţat de cauzele producerii şi amplificării efectelor nefaste ale inundaţiilor, dând vina pe vreme (deşi existase o avertizare meteo) sau, şi mai rău, pe iresponsabilitatea populaţiei din zonă. Nici un cuvânt despre măsuri de prevenire care au rămas la stadiul de proiect (ministrul declară că nici măcar în faza de proiect nu se află), nici un cuvânt despre sancţionarea unui primar iresponsabil, căruia probabilitatea unei inundaţii i se părea „o glumă", nici un cuvânt de compasiune pentru familiile care şi-au pierdut copiii. Mai mult, datele prezentate ne arată că nu a existat o colaborare între oficialităţi în privinţa gestionării crizei, conţinutul declaraţiilor acestora având adesea un caracter contradictoriu, născând confuzie în rândul publicului.. Declaraţiile au avut uneori caracter agresiv, incriminându-se populaţia pentru iresponsabilitate, lucru nepermis într-o astfel de conjunctură. Măsurile de compensare şi corectare au fost prompt anunţate, însă trebuie subliniat ca ele sunt, inevitabil, post factum, iar publicul asistă la un nou angajament de îndreptare a unei situaţii care se repetă tocmai prin nerespectarea unei promisiuni similare din trecut, când evenimentele tragice s-au succedat identic.

Erorile de comunicare ale instituțiilor responsabile dovedesc clar ca acestea nu au avut un plan de criză şi nu au posedat competențele necesare unei activități de comunicare cu presa într-o asemenea situație. Rezultatele sunt evidente, presa abundând de articole incisive şi acuzatoare la adresa autorităților, lucru care duce la pierderea încrederii publicului, încredere care se recâştigă greu şi solicită mult timp din partea departamentelor de relații publice. Sigur că încrederea se poate repara printr-o muncă susținută a acestui departament, însă această muncă de cosmetizare trebuie să aibă ca suport o activitate eficientă, reală, precum şi o atitudine onestă față de public din partea instituțiilor oficiale afectate.

Teme pentru aplicații

1. Pentru organizația de apartenență, realizați o listă a crizelor posibile şi cel puțin un plan de comunicare de criză, pentru unul din cazurile identificate.
2. Găsiți exemple concrete pentru fiecare tip de criză din schema de clasificare a lui Newsom şi caracterizați diferențele de abordare din punct de vedere al planificării.
3. Realizați o listă cu evenimentele-criză pe plan internațional din ultimele şase luni. Încadrați-le în tipologiile prezentate şi faceți considerații asupra impactului lor actual şi potențial din punct de vedere geopolitic.
4. Dintre strategiile prezentate, precizați pe care le-ați folosi dacă ați fi făcut parte din celula de criză a companiei Tarom, după accidentul de la Baloteşti. Argumentați.

Bibliografie

Patrick D'Humiéres, *Management de la communication d'entreprise*, ed. Eyrolles, Paris, 1993;

Cristina Coman, *Relațiile publice. Principii şi strategii,* Polirom, Iaşi, 2001;

Timothy Coombs, *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing and Responding,* London, Sage, 1999;

W.L. Benoit, *Accounts, Excuses and Apologies :A Theory of Image Restauration Strategies*, State University of New York Press, 1995;

BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ

1. BENOIT, W.L., *Accounts, Excuses and Apologies: a Theory of Image Restoration Strategies,* State University of New York Press, Albany, 1995.

2. COMAN, CRISTINA, *Relaţiile publice - principii şi strategii,* Iaşi, Polirom, 2001;

3. COMAN, CRISTINA, *Relaţiile publice – tehnici de comunicare cu presa,* All, Bucureşti, 1999

4. CUTLIP, SCOTT, CENTER, ALAN, BROOM, GLENN, *Effective Public Relations,* Prentice Hall, New Jersey, 1994 ;

5. COOMBS, TIMOTHY, *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing and Responding,* Sage, London, 1999;

6. DAGENAIS, BERNARD, *Campania de relaţii publice,* Polirom, Iaşi, 2003

7. DAGENAIS, BERNARD, *Profesionistul în relaţii publice,* Polirom, Iaşi, 2003

8. D'HUMIÉRES, PATRICK, *Management de la communication d'entreprise*, Eyrolles, Paris, 1993;

9. FLICHY, PATRICE, *O istorie a comunicării moderne. Spaţiul public şi viaţă privată,* Bucureşti, Polirom, 1999

10. FINK, STEVEN, *Crisis Management: Planning for the Inevitable,* Amacom, New York,1986;

11. GRUNIG, JAMES, HUNT, TODD, *Managing Public Relations*, Holt, Rinehart and Winston, Philadelphia, 1984;

12. HENDRIX, JERRY, *Public Relations Cases*, Wadsworth Publishing Company, Belmont,1995;

13. IACOB, LUMINIŢA, *Comunicarea – forţă "gravitaţională" a câmpului social*, în "*Comunicarea în câmpul social",* Universitatea "Al. Ioan Cuza", Iaşi,1997

14. IACOB, DUMITRU, CISMARU, DIANA-MARIA – *Organizaţia inteligentă,* comunicare.ro, Bucureşti, 2003;

15. IACOB, DUMITRU, CISMARU, DIANA-MARIA – *Relaţiile publice- terapie organizaţională şi socială,* în *Relaţii publice- provocări şi perspective*, Tritonic, Bucureşti, 2006;

16. KENDALL, ROBERT, *Public Relations Campaign Strategies: Planning for Implementation,* Harper Collins Publishers, New York, 1992

17. MCQUAIL, DENNIS, WINDAHL, SVEN, *Modele ale comunicării pentru studiul societății de masă,* trad. Paul Dobrescu şi Alina Bârgăoanu, comunicare.ro, Bucureşti, 2001

18. MIÈGE, BERTRAND, *Societatea cucerită de comunicare,* Polirom, Iaşi, 2000

19. MILLO, KATIE; YODER, SHARON; GROSS, PETER; NICULESCU – MAYER, ŞTEFAN, *Introducere în Relații Publice*, NIM, Bucureşti,1998

20. NECULAU, ADRIAN (coord.), *Reprezentările sociale,* trad. Ioana Mărăşescu şi Radu Neculau, Polirom, Iaşi, 1995;

21. NEWSOM, DOUG, KRUCKEBERG, DEAN, TURK, VANSLIKE JUDY – *Totul despre relațiile publice,* Polirom, Iaşi, 2003;

22. PAUCHANT, THIERRY, MITROFF, JAN, *Transforming Crisis Prone Organization*, Jossey-Bass Publ., San Francisco, 1992;

23. PRICOPIE, REMUS, *Relațiile publice- evoluție şi perspective*, Tritonic, Bucureşti, 2005;

24. STANCU, VALENTIN, STOICA, MARCELA, STOICA, ADRIAN, *Relații publice – succes şi credibilitate,* Bucureşti,1999;

25. WILCOX, DENNIS, AULT, PHILIP, AGEE, WARREN , *Public Relations Strategy and Tactics,* Harper Collins inc., New York, 1992;

26. ZAMFIR, CĂTĂLIN, VLĂSCEANU, LAZĂR (COORD.), *Dicționar de sociologie*, Babel, Bucureşti,1993;